

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы	
<b>Совершенствование логистической стратегии предприятия на рынке транспортных услуг</b>	

УДК658.7:005.21:656.073

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6А	Гуреев Сергей Эдуардович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Видяев И.Г.	к.э.н., доцент		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова А.С.	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Т.В.	-		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е.	док.экон.наук, профессор		

## Запланированные результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) Никулина И.Е.  
(Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Магистерской диссертации
--------------------------

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ6А	Гурееву Сергею Эдуардовичу

Тема работы:

Совершенствование логистической стратегии предприятия на рынке транспортных услуг	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 1982/С от 20.03.2018

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2018
--	------------

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<b>Исходные данные к работе</b>	<p>Объектом исследования является процесс формирования логистической стратегии предприятия.</p> <p>Исходными данными к работе послужили:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– материалы преддипломной практики;</li> <li>– научная периодическая литература</li> <li>– монографическая литература;</li> <li>– нормативно-правовые акты по объекту исследования</li> </ul>
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рассмотреть теоретические и методологические основы совершенствования логистической стратегии предприятия на рынке транспортных услуг;</li> <li>– провести анализ существующей системы бизнес-процессов предприятия ООО «ПетроТранс»;</li> <li>– предложить более выгодную систему путём внедрения реинжиниринга;</li> <li>– оптимизировать нововведённые бизнес-процессы;</li> <li>– оценить эффект после проведения мероприятий, направленных на совершенствование бизнес-процесса.</li> </ul>
<b>Перечень графического материала</b>	<p>Рисунок 1 – Типы стратегических решений</p> <p>Рисунок 2 – Уровни формирования стратегий предприятия</p> <p>Рисунок 3 – Классификация логистических стратегий</p> <p>Рисунок 4 – Этапы логистического планирования</p> <p>Рисунок 5 – Факторы, которые следует учитывать при разработке логистической стратегии</p> <p>Рисунок 6 – Уровни решений в логистике</p> <p>Рисунок 7 – Факторы, на которые окажет влияние разработанная</p>

	<p>логистическая стратегия</p> <p>Рисунок 8 – Типичные бизнес-процессы, проектируемые и совершенствуемые в ходе реинжиниринговой деятельности</p> <p>Рисунок 9 – Классификация бизнес-процессов</p> <p>Рисунок 10 – Показатели эффективности бизнес-процессов</p> <p>Рисунок 11 – Улучшение управления бизнес-процессами</p> <p>Рисунок 12 – Организационная структура предприятия</p> <p>Рисунок 13 – Функциональная модель бизнес-процесса «Начальное формирование работы с заказчиком»</p> <p>Рисунок 14 – Информационная модель бизнес-процесса «Начальное формирование работы с заказчиком»</p> <p>Рисунок 15 – Матрица приоритетов по выбору бизнес-процессов для оптимизации</p> <p>Рисунок 16 – Комплексная модель бизнес-процесса «Как будет»</p> <p>Таблица 1 – Различия между «тощей» и динамичной логистической стратегии</p> <p>Таблица 2 – Способы для устранения временных затрат в цепи поставок</p> <p>Таблица 3 – Риски, связанные с логистическим аутсорсингом</p> <p>Таблица 4 – Исходные данные для анализа</p> <p>Таблица 5 – Оценка связей между процессами и КФУ</p> <p>Таблица 6 – Сводная таблица выявленных проблем протекания БП, причин возникновения «узких мест» и их влияние на развитие компании</p> <p>Таблица 7 – Сводная таблица выявленных проблем протекания БП, причин возникновения «узких мест» и их влияние на развитие компании</p> <p>Таблица 8 – Этапы бизнес-процесса после оптимизации</p>
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Феденкова А.С.
Theoretical basis for the development of the logistics strategies	Зеремская Ю.А.
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
Теоретические основы разработки логистических стратегий	Theoretical basis for the development of the logistics strategies

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Видяев И.Г.	к.э.н., доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6А	Гуреев Сергей Эдуардович		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 102 страницы, 16 рисунков, 13 таблиц, 47 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: логистические стратегии, реинжиниринг, бизнес-процесс, оптимизация, издержки, логистика.

Объект исследования – процесс формирования логистической стратегии предприятия.

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе разработки логистической стратегии предприятия при применении инструментов реинжиниринга бизнес-процессов.

Цель работы – разработка и апробация алгоритма создания логистической стратегии предприятия по средствам технологии реинжиниринга бизнес-процессов.

В рамках магистерской работы проводились исследования теоретических и методологических основ логистических стратегий. Был проведен анализ существующей системы бизнес-процессов в компании «ПетроТранс». В результате исследования автором была предложена новая система мероприятий по совершенствованию процесса начального формирования работы с заказчиком в компании «ПетроТранс».

Данная ВКР содержит элементы новизны моего магистерского исследования, а именно:

- предложен алгоритм разработки логистической стратегии организации на основе технологии реинжиниринга бизнес-процессов;
- предложена более выгодная комплексная модель бизнес-процесса;
- разработана система мероприятий, направленных на совершенствование системы начального формирования работы с заказчиком в ООО «ПетроТранс».

Степень внедрения: рекомендации, приведенные в исследовании, приняты на рассмотрение руководством ООО «ПетроТранс».

Область применения: предлагаемые рекомендации по теме исследования могут быть использованы при совершенствовании системы начального формирования работы с заказчиком.

Значимость работы заключается в экономическом и логистическом эффекте от реализации предложений по совершенствованию системы формирования работы с заказчиком. В будущем планируется разрабатывать данную тему исследования в практическом плане на будущем месте работы.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

**логистические стратегии:**это направление долгосрочного развития логистической системы, касающееся форм и средств ее реализации на предприятии, межфункциональной и межорганизационной координации и интеграции, сформированное высшим менеджментом в соответствии с корпоративными целями;

**реинжиниринг бизнес-процессов:**фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленное соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами;

**бизнес-процесс:**это совокупность взаимосвязанных мероприятий или работ, направленных на создание определённого продукта или услуги для потребителей.

В данной работе применены следующие обозначения и сокращения:

VMI (Vendor-managed inventory)– запасы, управляемые поставщиком;

JIT (Just In Time) – наиболее распространённая в мире логистическая концепция;

KPI (Key Performance Indicators) – показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей.

В работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1 Постановление Правительства РФ от 23.10.1993 N 1090 (ред. От 30.05.2018) «О правилах дорожного движения» (вместе с «Основными положениями по допуску транспортных средств к эксплуатации и обязанности должностных лиц по обеспечению безопасности дорожного движения»);

2 «Правила перевозки опасных грузов».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки	7
Введение	9
1 Теоретические основы разработки логистических стратегий	12
1.1 Сущность стратегии и её роль в логистике	12
1.2 Основные виды логистических стратегий	16
1.3 Основные этапы разработки логистических стратегий	25
2 Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия и краткая информация о реинжинируемой компании	46
2.1 Основные этапы реинжиниринга	46
2.2 Краткая информация о предприятии	49
2.3 Кадровая политика ООО «ПетроТранс»	50
3 Совершенствование бизнес-процесса компании ООО «ПетроТранс»	54
3.1 Анализ текущей модели предприятия	54
3.2 Реструктуризация бизнес-процесса «Начальное формирование работы с заказчиком»	62
3.3 Заключение по разделу	69
4 Социальная ответственность	70
Заключение	80
Список публикаций магистранта	83
Список использованных источников	84
Приложение А Theoretical basis for the development of logistics strategies	88
Приложение Б Комплексная модель бизнес-процесса «Начальное формирование работы с заказчиком»	102



## **Введение**

Актуальность темы магистерской диссертации. Внедрение прогрессивных методов реинжиниринга бизнес-процессов в функционал современных транспортных предприятий и построение эффективной логистической стратегии в настоящее время становятся необходимыми условиями получения балансного прогресса и существенных конкурентных преимуществ в области транспортных и логистических услуг.

За последние десять лет экономический мир заметно изменился: во-первых, в корне поменялось ценностное значение предлагаемых товаров и услуг, поскольку теперь котируется тот продукт, который наиболее приспособлен к конкретным нуждам определенного потребителя и доставляется наиболее подходящим методом в нужное время; во-вторых, рынок находится под контролем потребителей, четко понимающих свое положение и все вытекающие из этого преимущества и возможности. И, в-третьих, появились новые средства технологии и производства, а также существенно выросло значение информационных технологий, которые из базы для множества других технологий теперь превратились в инструмент донесения информации до покупателей.

Однако, даже несмотря на вышесказанные особенности хозяйствования, большинство транспортных компаний в своей деятельности продолжают руководствоваться устаревшими управленческими принципами и идеями.

Исходя из этого, возникает объективная нужда переосмысления способов построения и организации циркулирующих в предприятии бизнес-процессов и использования принципиально другого подхода, позволяющего в полной мере реализовать преимущества новых технологий и программ, а также человеческих ресурсов. В этой связи особый интерес представляет использование метода реинжиниринга бизнес-процессов в решении проблемы создания стратегически эффективных и экономически

обоснованных форм организации бизнеса российских транспортных компаний, поскольку именно использование потенциала реинжиниринга как инструмента реорганизационного управления экономическими потоками предприятия открывает широкие возможности для приобретения уникальных компетенций и формирования на этой основе стабильной и передовой системы хозяйствования.

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена тем, что вопросы построения эффективной логистической стратегии и внедрения современных методов управления бизнес-процессами автотранспортного предприятия относятся сегодня к числу приоритетных задач отечественной экономической науки и практики.

Степень разработанности проблемы. Теоретические основы построения логистической стратегии в компании заложены в трудах российских исследователей С. Тарана, С.В.Саркисова, В.И.Сергеева, Д.В. Стаханова, Ы.Э.Ташбаева, Ю.М.Неруша, М.А.Чернышева, А.Г. Некрасова, Л.Б.Миротина, Е.К.Ивакина, Э.Н.Кузьбожева, Р.В. Шеховцова, И.В. Терениной и др. Также есть и зарубежные учёные, занимающиеся этой проблемой, вот некоторые из них: М. Портер, Р. Хоук, Дж. Сток, А. Харрисон, Д. Уотерс, И. Ансоффа, А. Чандлер, А.Дж. Стрикленд, Б. Карлоффа, А.А.Томпсон, Д.М.Ламберт и др. Но следует учесть что проблема стратегического управления и контроля бизнес-процессами транспортной компании, а её логистический аспект особенно, относятся на сегодняшний день к числу слабоизученных. Отдельные темы логистики управления бизнес-процессами транспортной компанией были отражены в работах российских и иностранных ученых А.П.Кожина, М. Кристофера, А.С. Беленького, Н.Г. Плетневой, Д.Дж.Клосса, В.И. Бережной, Д.Дж. Бауэрсокса, В.М. Беляева, В.В.Репина, В.С. Некифорова, И.А. Цвирипысо, В.С. Лукинского и др.

Данная ВКР содержит элементы новизны моего магистерского исследования, а именно:

- предложен алгоритм разработки логистической стратегии организации на основе технологии реинжиниринга бизнес-процессов;
- предложена более выгодная комплексная модель бизнес-процесса.

Цель данной работы состоит в разработке и апробации алгоритма создания логистической стратегии предприятия по средствам технологии реинжиниринга бизнес-процессов.

Для достижения целей работы мне необходимо решить ряд задач:

- 1) Проанализировать существующие виды логистических стратегий и механизмы внедрения реинжиниринга на предприятии;
- 2) Определить существующую структуру бизнес-процессов на предприятии;
- 3) Проведение реинжиниринга в рамках определённого бизнес-процесса на предприятии.

Для решения данных задач в работе использована комплексная модель бизнес-процесса, научная и учебная литература по теме работы, статистические данные, а также ресурсы сети Интернет.

# **1 Теоретические основы разработки логистических стратегий**

## **1.1 Сущность стратегии и её роль в логистике**

Практика показывает, что эффективность стратегического управления, способная обеспечить высокие конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности и позволяющая компаниям в долгосрочной перспективе успешно развиваться в конкурентной среде, то есть в обстановке, подверженной быстрым, радикальным и зачастую трудно предсказуемым изменениям, определяется современным развитием компании.

В общем случае стратегия является детальным всесторонним комплексным планом, предназначение которого реализация миссии и достижение целей компании [45].

Роль логистики в современной компании носит оптимизационный и интегральный характер. С позиций бизнеса стратегических, тактических или оперативных целей возможно достичь с помощью одного из инструментов менеджмента – логистики [36].

Согласно рейтингу Всемирного Банка [37], в ТОП-10 стран по степени развитости системы логистики входят Германия, Люксембург, Швеция, Нидерланды, Сингапур, Бельгия, Великобритания, США, Австрия и Гонконг. При этом Российская Федерация занимает 99 место из 160 возможных. Чтобы улучшить позиции России в рейтинге эффективности логистики Всемирного банка (LPI), надо реализовывать комплекс мер: как в аспекте инфраструктуры и поиска новых подходов к управлению, так и в аспекте автоматизации логистической отрасли. Также огромное значение играет правильно сформированная логистическая стратегия.

Зарубежная литература достаточно подробно описывает роль стратегии в логистике, но не все вопросы, затрагивающие логистические стратегии, решены на сегодняшний день.

Прежде всего, необходимо дать определение термину «логистическая стратегия». В монографической литературе по логистике логистическая стратегия рассматривается не всеми авторами.

Терминологический словарь А.Н. Родникова определяет логистическую стратегию как «стратегию долгосрочного планирования размещения капитальных вложений в транспортную сеть, складское хозяйство и другие элементы инфраструктуры» [38].

В понимании Карповой Н.П. «логистическая стратегия представляет собой определенный набор целей, задач и/или мероприятий в области логистики для достижения общей корпоративной цели»[22].

Логистические решения, обладающие долгосрочным характером, определяют логистическую стратегию, в состав которой входят все стратегические решения, приемы, планы и культура, связанные с управлением цепью поставок.

Логистическая стратегия должна являться частью корпоративной бизнес-стратегии компании и способствовать улучшению всей хозяйственной деятельности компании. Разработанная логистическая стратегия оказывает влияние на создание системы, которая позволяет повысить эффективность управления материальными потоками.

Логистические решения принимаются иерархически от стратегических к структурным, а затем к функциональным и операционным. Типы стратегических решений представлены на рисунке 1.

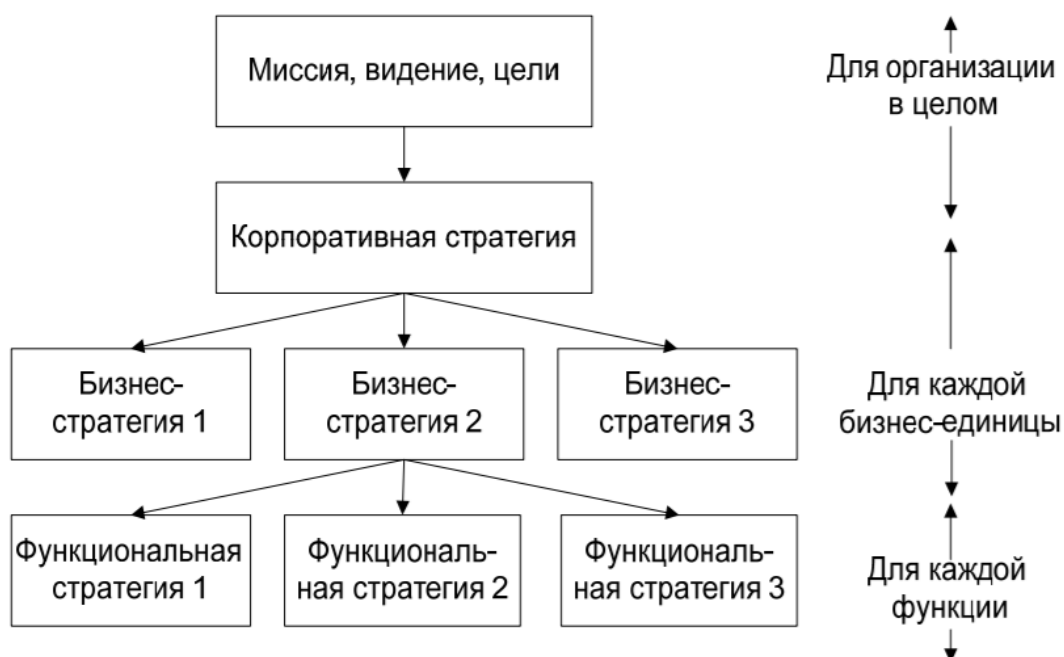


Рисунок 1 – Типы стратегических решений [12]

Исходя из рисунка 1, можно определить цели стратегических решений. Так, например, для стратегий более высокого уровня характерно формирование целей и общей направленности компании. За реализацию стратегических решений отвечают функциональные стратегии, другими словами, бизнес-стратегии определяют направления действий. Логистическая стратегия в данной иерархии показывает, как достижению этих целей помогает деятельность цепи поставок.

Рассмотрим на примере взаимодействие общей цели компании и логистической стратегии. Если цель компании – стать провайдером продукта с самыми низкими издержками, то логистическая стратегия будет направлена на сокращение логистических издержек до минимума. Если цель компании связана с ускорением поставок продукции своим заказчикам, то в рамках логистической стратегии будут определены приемы, которые позволят это сделать.

Разработав логистическую стратегию, компания может решить ряд проблем, что приведет к увеличению производительности работы и снижению логистических затрат, повышению качества сервиса. Достижение

перечисленных целей приведет к реализации стратегических целей компании, к которым можно отнести:

- рост продаж, оптимизация расходов, эффективное использование активов и, как следствие, рост прибыли компании;
- укрепление позиций компании или становление лидером на целевом рынке.

Логистические стратегии в бизнесе могут развиваться в нескольких направлениях:

- договорные логистические стратегии;
- логистический аутсорсинг;
- логистическое партнерство;
- быстрые циклы и интеграция цепи поставок.

Ключевой задачей логистической стратегии является определение показателей, как количественных, так и качественных, которые необходимы для достижения стратегических целей компании в области логистики складирования, распределения, управления запасами, транспортировки и т.д., с учётом оптимизации затрат на всех участках логистической цепи [21].

Компании, которые приступили к разработке логистической стратегии, стремятся к повышению качества обслуживания потребителей и поставщиков, формированию гибкости, оптимизации затрат. Для достижения таких целей, компании выбирают партнеров, если речь идет о транспортных компаниях. Также компании могут организовать сотрудничество в области складирования, услуг в сфере импорта/экспорта, обработки информации [40].

Зачастую в компании в первую очередь прорабатываются маркетинговые вопросы, так как большое внимание уделяется маркетинговой стратегии, а не стратегии развития компании в целом. Владельцы и руководители компаний часто забывают о том, что развитие компании зависит именно от реализации стратегии.

Использование логистических инструментов и методов, правильный выбор типа логистической стратегии способствуют оптимизации процессов

распределения товара, а также минимизации издержки, связанных с движением потоков продукции, услуг, финансов и информации.

## 1.2 Основные виды логистических стратегий

Разрабатывая логистическую стратегию, компаниям следует подходить с точки зрения того, какой рынок сбыта будет осваиваться. Наиболее эффективной логистической стратегией распределения на региональных рынках и рынках больших и средних городов является сочетание физического распределения товара в оптово-посредническую сеть при параллельном осуществлении розничных продаж [42].

Учитывая иерархию уровней формирования стратегии, при выборе стратегии логистики необходимым условием является ее соответствие корпоративным целям и стратегическим приоритетам роста и развития организации (рис.2).

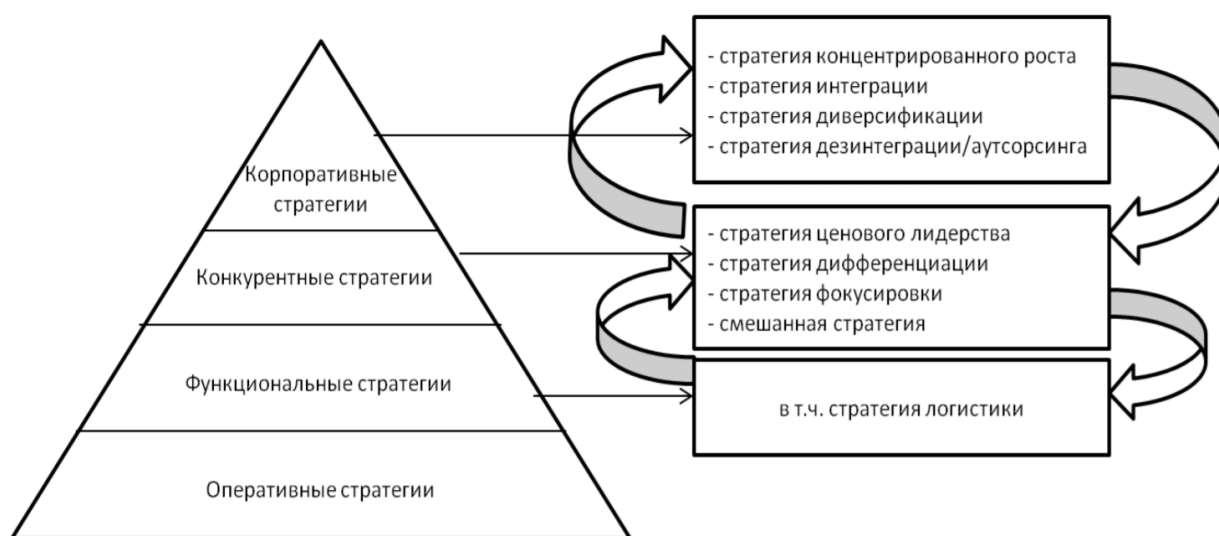


Рисунок 2 – Уровни формирования стратегий предприятия [3]

Среди большого числа логистических стратегий, применяемых предприятиями, можно выделить основные и дополнительные стратегии.

К основным логистическим стратегиям можно отнести «тощую» и динамичную стратегии, а также стратегию, которая основана на союзах или партнерстве.



Основная цель «тощей» стратегии – найти и устранить случаи непроизводительного использования ресурсов. В рамках стратегии каждая операция должна задействовать как можно меньше ресурсов (персонал, пространство, запасы, оборудование, время и т.д.). В ходе реализации данной стратегии компании осуществляют следующие шаги:

- анализируют выполняемые операции и отказываются от тех, что не добавляют ценности для потребителей;
- используют более совершенные технологии;
- устраняют ненужные звенья из цепи поставок;
- выбирают ближайших к потребителям поставщиков, для того чтобы снизить транспортные расходы.

Реализация данной стратегии возможна только в устойчивой внешней среде, так как «тощая» стратегия плохо реализуется в неопределенных, то есть в динамичных условиях, чего не скажешь о динамичной стратегии.

Основная цель динамичной логистической стратегии – обеспечение высоким качеством обслуживания в условиях изменения требований и предпочтений потребителей. Таким образом, компании, которые выбирают динамичную стратегию, делают акцент на потребителях. Данная стратегия предполагает дополнительные расходы, которые должны покрыть незапланированные потребности клиентов.

Схема разработки динамичной стратегии предусматривает учет двух основных характеристик:

- скорость реакции компании на изменение внешних условий;
- гибкость деятельности.

Рассмотрим различия «тощей» и динамичной логистической стратегии в таблице 1.

Таблица 1 – Различия между «тощей» и динамичной логистической стратегией [42]

Фактор	Тощая логистическая стратегия	Динамичная логистическая стратегия
Цель	Эффективность операций	Гибкость операций, которые обеспечивают удовлетворение спроса
Метод	Устранение непроизводительных расходов ресурсов	Удовлетворение потребителей
Ограничения	Обслуживание потребителей	Затраты
Параметры	Производительность	Уровень обслуживания

Третий тип основных логистических стратегий – стратегия, которая основана на союзах или партнерстве, направленная на увеличение эффективности цепи поставок. Компании прибегают к реализации данной стратегии в тех случаях, когда обслуживание потребителей находится на высоком уровне, а затраты на низком. Также компании обладают высокой степенью гибкости и отсутствием желания инвестировать средства в рискованные проекты. Часто партнерства и союзы создаются между транспортными компаниями, которые, как правило, используют контрактных провайдеров.

Существует множество типов дополнительных логистических стратегий, некоторые из них будут рассмотрены ниже.

Выделяют стратегии логистики, в основе которых лежат временные параметры. Основная цель таких стратегий – обеспечение быстрой доставки товаров. Разрабатывая и применяя стратегии данного типа, компания может:

- сократить затраты;
- усовершенствовать процесс оборота наличных денежных средств,
- уменьшить число отказов от заказов, изменений заказов;
- упростить операции в результате устранения задержек в выполнении заказов.

Примером стратегии, основанной на временных параметрах, является стратегия, в основе которой лежат инвестиции для развития

взаимоотношений с поставщиками. Цель стратегии – создание стратегического альянса с поставщиками товаров и услуг [11].

Другой пример стратегии – сжатие времени, которая отчасти похожа на «тощую» стратегию. Только в данном случае стратегия концентрируется на ненужных временных затратах в цепи поставок. Цель стратегии «сжатие времени» — устранение всех временных отрезков, в течение которых ценность к продукции не добавляется. Существуют способы для устранения временных отрезков, в течение которых не добавляется ценность к продукции (табл. 2).

Таблица 2 – Способы для устранения временных затрат в цепи поставок [24]

Способ	Описание
Симплификация	Упрощение операций
Объединение	Интеграция потоков материалов и информации
Одновременное выполнение операций	Переход к процедурам, осуществляемым параллельно
Стандартизация	Использование стандартных процедур
Контроль отклонений	Устранение ненужных затрат, как финансовых, так и временных
Автоматизация	Саморегулирование процессов и, как следствие, улучшение качества продукции и облегчение человеческого труда
Планирование ресурсов	Устранение узких мест и обеспечение бесперебойного материального потока

Выделяют другой тип логистической стратегии, имеющий сходства с «тощей» стратегией. Речь идет о стратегии повышенной производительности, при реализации которой ставка делается на использование имеющихся ресурсов по максимуму. Приведем пример. Склады, будучи большими сооружениями, имеют высокие постоянные затраты. Площадь складов, а именно возможность распределения и хранения большего числа единиц, позволяет распределять эти затраты. Таким образом, заполняя свободное пространство склада, компания может сократить затраты на доставку. Если бы компания работала не на полную мощность, то в рамках «тощей» стратегии компания стала искать способы удалить свободные мощности, а затем продолжила бы искать пути сокращения всех применяемых ресурсов. Стратегия повышенной производительности определила бы другой план действий, в ходе которого компания сохранила прежнюю мощность, но при этом начала искать альтернативные варианты. Например, часть склада можно

сдать в аренду, или свободные транспортные средства могут перевозить материалы для других компаний.

В рамках стратегии лидерства по затратам компании могут сохранять лидирующие позиции на рынке за счет снижения логистических затрат.

Стратегия может быть реализована, если:

- сократить затраты в отдельных функциях логистики;
- оптимизировать уровень запасов;
- выбрать оптимальные варианты «складирование – транспортировка»;
- использовать услуги логистических провайдеров.

Ниже будут рассмотрены стратегии дифференциации, фокусирования и диверсификации в логистике.

Стратегия дифференциации позволит компании стать уникальной в области логистики. Концепция дифференциации уровня обслуживания клиентов различает уровень обслуживания клиентов в соответствии с рентабельностью клиентских сегментов. Заказы являются приоритетными в соответствии с важностью клиента, если имеются конкурирующие заказы, то есть заказы с более высоким приоритетом обрабатываются в первую очередь.

Стратегия фокусирования направлена на удовлетворение потребностей потребителя выбранного целевого сегмента, в рамках которого стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по затратам. Преимущество стратегии – получение большой доли в целевом сегменте. Недостаток – вероятность малой доли на рынке в целом.

Стратегия диверсификации позволяет избежать зависимости от одного функционального стратегического подразделения. К видам диверсификации можно отнести:

- горизонтальную диверсификацию, которая предполагает расширение деятельности компании, не меняя группы потребителей и каналы продвижения;

- расширение номенклатуры, то есть добавление новых видов продукции, а также расположение компании на новых для нее сегментах рынка;

- вертикальную диверсификацию, которая предполагает расширение своей деятельности на предыдущие или последующие стадии процесса производства и распределения;

- включение в производственную программу компании нового вида продукции, который не имеет связи с прежней сферой деятельности компании.

Следующая логистическая стратегия – это стратегия минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру, которая реализуется через следующие решения:

- прямая поставка товаров потребителям без посредников;
- использование складов общего пользования или складов ответственного хранения;
- оптимальное размещение складов, магазинов или производственных предприятий [29].

Другая логистическая стратегия направлена на улучшение сервиса в логистике, то есть предполагает повышение качества выполнения логистических операций и функций. В данном случае сдерживающим фактором являются логистические издержки, которые растут при использовании новых технологий повышения качества логистического сервиса.

Стратегия логистического аутсорсинга. Под логистическим аутсорсингом понимается целенаправленное привлечение партнера – логистического посредника, оператора или провайдера для оказания определенных логистических услуг [33].

Логистический аутсорсинг должен:

- определять ключевые компетенции и сосредотачивать на них ресурсы компании;

- оптимизировать выбор источников внешних ресурсов;
- выявлять критерии выбора поставщиков логистических услуг;
- передавать не ключевые компетенции на внешнее исполнение;
- использовать инвестиции и инновации логистических провайдеров.

Одна из стратегий, которая позволяет экономить на масштабах, получать низкие издержки и качественное обслуживание, — стратегия роста. Стратегия роста может быть реализована благодаря поглощению соперников, освоению большего числа логистических видов деятельности, расширению географических зон, перемещению различных типов материалов, увеличению рыночной доли.

Еще одной логистической стратегией является стратегия инновационного развития. Данная стратегия основана на принципах инновационной логистики, которая реализуется посредством управленческих инноваций и заключается в повышении качества управленческих решений в области логистики [22].

Таким образом, все обозначенные логистические стратегии можно представить в виде общей схемы (рис.3).



Рисунок 3 – Классификация логистических стратегий [10]

Стратегия в своем роде является системой, которая представляет совокупность неких элементов. Логистическая стратегия также подразумевает некие элементы, среди которых:

- качество. Компании стремятся улучшать качество продукции или же изначально закупать сырье высокого качества, что позволяет сокращать расходы, связанные с производством и внутренним контролем качества. Покупатель имеет право получать информацию о результатах испытаний по сертификации качества, которые проводит технический отдел компании.
- управление запасами, получение информации о запасах сырья, материалов, готовой продукции с учетом соглашений о партнерстве с ключевыми поставщиками.
- логистические технологии снабжения, интеграция информационных потоков от поставщика до конечного потребителя.

- инновационные технические решения и оборудование.
- закупка материальных ресурсов и готовой продукции [19].

Для того чтобы реализовать логистические стратегии, компаниям необходимо:

1. наладить отношения с поставщиками, то есть:
  - учесть взаимные корпоративные интересы между поставщиками и компаниями;
  - обеспечить информационные каналы связи с поставщиками, наладить обратную связь;
  - организовать стабильный поток точной информации о требуемых поставках с помощью различных логистических технологий, таких как VMI и JIT.
2. Оптимизировать уровни запасов в складской системе при обеспечении требуемого уровня обслуживания потребителей, то есть:
  - сократить запасы;
  - наладить управление процедурами заказов;
  - обеспечить высокое качество обслуживания клиентов при минимальных размерах страховых запасов;
  - наладить управление производственными запасами [7].

Логистическая стратегия в компании может отсутствовать по двум причинам.

1) Во-первых, менеджеры компании могут не осознавать предназначение стратегии и логистики, как науки, в целом. В данном случае руководство компании не способно эффективно оптимизировать материальные, финансовые и временные ресурсы компании, так как отсутствует осознание того факта, что логистика является интегрированным инструментом менеджмента;

2) Во-вторых, стратегия логистики может отсутствовать по причине того, что компания не имеет в своем штате квалифицированных специалистов в области логистики, способных разработать и реализовать



логистическую стратегию, которая нашла бы связь с корпоративной стратегией компании [16].

Логистические стратегии, на этапе развития логистических систем, охватывают большую часть сфер деятельности компании. На сегодняшний день отсутствует шаблон для разработки стандартной логистической стратегии, который был бы применим для любой компании. Именно многообразие компаний и различие в условиях работы требуют индивидуального подхода к разработке стратегии, который возможен благодаря существующим методам и подходам. Используя различные инструменты, можно разрабатывать логистическую стратегию компании с учетом ее особенностей и специфики.

### **1.3 Основные этапы разработки логистических стратегий**

В настоящее время большое внимание уделяется теории логистики, при этом не все авторы рассматривают такой аспект как логистическая стратегия, позволяющая компаниям обрести новые конкурентные преимущества на рынке.

До того, как будет разработана логистическая стратегия, необходимо пройти этапы прогнозирования и планирования логистической деятельности.

Прогноз логистической деятельности заключается в различных аспектах, таких как:

- основанное теории и практике представление о появлении событий в будущем;
- обоснованное суждение о том, что существует вероятность наступления одного или нескольких событий или возможных состояний процесса;
- суждение о будущем периоде времени.

Прогнозирование является основой для разработки стратегических логистических планов.

Стратегическое логистическое планирование состоит из ряда целей, процедур, структур, элементов, систем и т. д. При проектировании логистической стратегии все ее структурные элементы можно представить в виде логистического плана. Этот план созвучен контуру стратегического планирования, применительно к логистической стратегии его можно разделить на отдельные стадии или этапы. Логистическая стратегия является одним из этапов логистического планирования (рис.4)



Рисунок 4 – Этапы логистического планирования [24]

На четвертой стадии логистического планирования определяется логистическая стратегия — способ, при помощи которого логистика в целом может добиться поставленных целей путем:

- минимизации затрат;
- улучшения обслуживания потребителей;
- оптимизации временных параметров;
- улучшения качества и ассортимента предлагаемой продукции;
- гибкости объема предлагаемой продукции;

- усовершенствования технологии;
- более удобного места расположения;
- оптимизации баланса ресурсных возможностей;
- затрат и финансовых показателей, формирования бизнес-стратегии.

Планы, долгосрочные решения, культура осуществления логистики в целом описаны в логистической стратегии, которая показывает, какой вклад внесет логистика в успех и конкурентоспособность компании. Именно поэтому направления логистической стратегии показывают аспекты, которые компания считает наиболее важными для своего развития. Таким образом, многие аспекты логистики имеют стратегическую значимость.

Разрабатывая логистическую стратегию, необходимо помнить о цели. Цель разработки логистической стратегии заключается в выявлении главных направлений развития и функционирования компании при максимальном использовании производственного, научно-технического и кадрового потенциала с учетом влияния внешней и внутренней среды [27].

Помимо цели стоит помнить о факторах, которые следует учитывать при разработке логистической стратегии, то есть:

- стратегии более высокого уровня;
- среда, в которой ведется бизнес;
- особая компетенция компании (рис. 5).

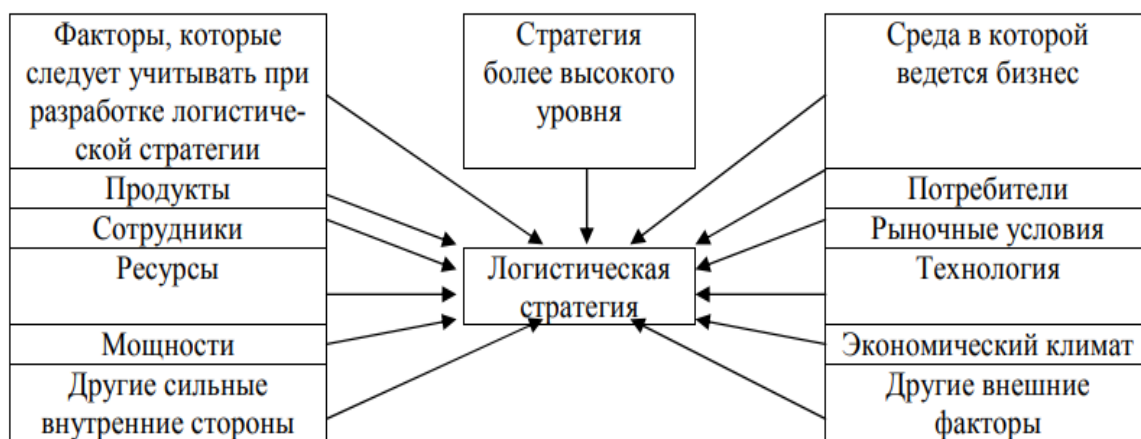


Рисунок 5 – Факторы, которые следует учитывать при разработке логистической стратегии [12]

Стратегии более высокого уровня необходимо учитывать по той причине, что они задают цели, в соответствии с которыми утверждаются многие логистические решения. Общие цели определяются миссией компании; планирование и достижение данных целей отражено в корпоративных и логистических стратегиях. Именно по этой причине логистические стратегии должны поддерживать стратегии более высокого уровня. К примеру, если корпоративная стратегия компании состоит в высоком качестве обслуживания потребителей, то логистическая стратегия должна способствовать достижению данной цели.

Также при разработке логистической стратегии необходимо учитывать среду, в которой ведется бизнес. Среда включает некие факторы, которыми логистика управлять не может, но они оказывают влияние на логистику. К таким факторам относят:

- ожидания и представления, демографические характеристики потребителей;
- размер рынка, стабильность работы, рыночные условия, месторасположение;
- направления развития компании, технологии, доступные в настоящее время и в будущем, инновации;

- правовая ответственность, законы, регулирующие трудовые отношения, профессиональные ограничения;
- число конкурентов, барьеры входа на рынок, структура рынка, сильные и слабые стороны;
- подход акционеров к инвестициям, к работе компании в целом; заинтересованность в развитии;
- цели, сильные и слабые стороны заинтересованных лиц, их степень поддержки и участия в деятельности компании;
- уровень и стиль жизни потребителей, социальные условия, изменяющиеся запросы, явно выраженные тенденции;
- стабильность политической обстановки, выстраивание отношений с органами местного самоуправления, контроль со стороны правоохранительных и регулирующих органов.

Компетенции позволяют компаниям добиться успеха и выделиться на фоне конкурентов, ведь все конкурирующие компании действуют в одной и той же среде. Компетенции определены факторами, которыми компания способна управлять для того, чтобы отличаться от других. В основе компетенций лежат активы компании, к которым можно отнести:

- запросы потребителей, формирование лояльности потребителей к компании, выстраивание взаимоотношений;
- вопросы формирования лояльности сотрудников к компании и руководству в целом, а также квалификацию, опыт, способность к обучению персонала;
- финансовую политику, направленную на управление и распределение денежных средств, обязательств;
- организационную структуру компании: взаимоотношения в коллективе, между сотрудниками;
- инновационность, репутацию и качество создаваемого продукта или услуги на рынке;

- состояние производственного фонда, надежность функционирования;
- технологии, которые используют в настоящее время, или планируют использовать в будущем;
- разработанная маркетинговая стратегия компании, опыт и репутация компании на рынке;
- наличие партнерских отношений с поставщиками, широкий ассортимент услуг, гибкость;
- такие внеоборотные активы, как знания, патенты, инновации.

Логистическая стратегия показывает, как компания будет переходить от сегодняшнего положения в логистической деятельности к будущему [12].

Предшествовать разработке логистической стратегии может логистический аудит. Под логистическим аудитом следует понимать комплексную проверку эффективности работы подсистем логистики. Роль логистического аудита при выборе логистической стратегии заключается в выявлении «проблемных участков». Результаты, которые оглашаются после проведения такой процедуры, как аудит логистических систем, обычно говорят об уместности тех или иных проектов, связанных со следующими пунктами:

- Разработка стратегии в плане логистической составляющей структуры.
- Формирование системы, связанной с регламентацией логистических бизнес-процессов
- Реинжиниринг системы или же подсистемы логистики.

Для логистической стратегии важен тип спроса. Так, «тощая» стратегия работает в условиях стабильного предсказуемого спроса. В то же время динамичная стратегия эффективна в условиях непредсказуемого спроса, который очень сложно спрогнозировать. В данной ситуации

использование динамичной стратегии окажется эффективным для компаний, предлагающих широкий ассортимент продукции.

В связи с этим компаниям необходимо иметь формализованную процедуру, которая, например, позволит вести учет такого фактора, как тип спроса. Предварительный анализ позволит сделать выбор необходимой для компании логистической стратегии. Как было отмечено ранее, единой логистической стратегии не существует, поэтому нельзя говорить о четком алгоритме разработки стратегии [46]. Представленные ниже этапы разработки логистических стратегий носят рекомендательный характер.

К основным этапам разработки логистической стратегии можно отнести:

1. Проведение внутреннего логистического аудита и SWOT-анализа логистики компании.

В ходе внутреннего аудита проводится анализ стратегии высшего уровня с точки зрения логистики, что позволяет учесть контекст и задать общие цели логистики, определить ее стратегическую сфокусированность и, возможно, сформулировать логистическую миссию. SWOT-анализ позволит определить сильные, слабые стороны логистики, возможности и угрозы среды в плане логистики. Помимо SWOT-анализа, на данном этапе возможно использование дерева причинно-следственных связей.

2. Внешний логистический аудит нацелен на бизнес-среду, в которой действует логистика.

Аудит позволит выявить факторы, которые позволят достичь значимых результатов и успеха в этой среде. На данном этапе необходимо сопоставить логистику компании с логистикой компаний-аналогов. Следует, изучить показатели и результаты работы лидеров рынка, выбрать параметры для сравнения показателей.

3. Данный этап подразумевает определение общих характеристик цепи поставок, которые позволят обеспечить лучшую доставку требуемых

услуг. Этап включает разработку сети, расположение ее отдельных элементов, выбор мощностей, используемых технологий и т.д.

4. Разработка карты целей и показателей оценки эффективности логистики.

Для начала необходимо установить конкретные цели, которые будут направлены на реализацию каждого логистического вида деятельности. Именно внутренний аудит, проведенный ранее, позволит выявить, насколько текущие логистические виды деятельности соответствуют общим целям. Также внутренний аудит определит участки, которым требуются коррективы. Возможны формирование карты целей и KPI по технологии BSC.

5. Создание подходящей организационной структуры, в которую будут встроены механизмы контроля, обеспечивающие работу логистической сети.

6. Реализация стратегии на практике.

Изначально необходимо задать условия, в которых будет возможно принятие логистических решений на более низком уровне. Современные стратегии бизнеса ориентированы на потребителя, поэтому логистика должна способствовать формированию качества и логистического сервиса, которые задает маркетинговая стратегия. Далее качество преобразовывается в систему плановых показателей, которые контролируются и поддерживаются персоналом управления логистикой. В данном случае важнейшая задача сотрудников в сфере логистики – минимизация затрат на логистику при соблюдении установленных на стратегическом уровне стандартов качества логистического сервиса.

7. Создание интегрированной системы управления запасами – этап, который является традиционным элементом логистического стратегического плана.

8. Выбор информационной логистической системы, которая связывала бы информационные и телекоммуникационные каналы всех звеньев логистической сети.



Основная цель информационной логистической системы заключается в планировании потребностей в ресурсах и контроле за их наличием на складах.

Существуют два вида информационных логистических систем: транспортные и складские. Транспортные информационные системы производят мониторинг доставки грузов, а складские - оптимизируют организацию работы с товарами на складах [2].

9. Оценка соотношения уровня обслуживания и издержек, которое позволяет приблизиться к завершению разработки логистической стратегии.

Шаги, которые необходимо осуществить в рамках данного этапа заключаются:

- в определении конфигурации логистической стратегии с наименьшими общими издержками;
- в оценке уровня обслуживания потребителей, сервисе существующей системы;
- в анализе чувствительности к приросту уровня сервиса и издержек, который напрямую связан с созданием дополнительного дохода;
- в завершении планирования стратегии [5].

Логистическая стратегия – это ряд целей, структур, процедур, элементов, которые отображены в стратегическом логистическом плане, содержащем следующие разделы:

1. Резюме, в котором представлена суть логистической стратегии. В резюме отражается связь логистической стратегии с корпоративной стратегией компании.

2. Цель логистической стратегии, а также цели проведения логистических операций в компании. Показатели и способы измерения результатов от эффективной логистической деятельности.

3. Цели компании, изменения, которых стремиться достичь компания с помощью логистики. Описание способов и методов, при помощи которых логистика в целом сможет достичь поставленных целей.

4. Описание логистических функций компаний. Влияние отдельных функций (снабжение, контроль над запасами, транспорт, грузопереработка) на реализацию плана.

5. Описание ресурсов, необходимых для реализации логистической стратегии.

6. Описание затрат, комментарии к выбранным финансовым показателям.

7. Влияние логистической стратегии на деятельность компании в целом, особенно с точки зрения целевых показателей, вклада стратегии в получение ценности для потребителей и удовлетворение их запросов [17].

Применение стратегической карты нацелено на упрощение процесса разработки и утверждения логистической стратегии. Для начала необходимо выявить и проанализировать ключевые факторы конкуренции для данного рыночного сегмента. Затем при помощи стратегической карты подобрать одну из трех моделей, подходящую для достижения самых высоких показателей в ключевых областях конкуренции. Сбалансированная система показателей может стать «каркасом» для перевода стратегии компании в набор операционных целей [23].

В современной экономике значительную роль играют инновации, которые способствуют совершенствованию и трансформации бизнес-процессов компании. Совершенствованию и трансформации подвержены логистические процессы, а также используемые инструменты и методы.

В различных источниках выделяют инновационную логистическую стратегию, которая является долгосрочным направлением развития логистики в компании. Инновационная логистическая стратегия затрагивает формы и средства реализации логистики в компании, направления стратегии определяются высшим руководством предприятия в соответствии со стратегическими целями. Инновационная логистическая стратегия направлена на обеспечение оптимизации всех ресурсов компании в процессе управления основными и сопутствующими логистическими процессами.

Инновационная логистическая стратегия отличается процессом разработки и определяет следующие этапы:

1) Формулирование цели инновационной логистической стратегии, которая заключается в обеспечении компании конкурентоспособными преимуществами на рынке. Помимо главной цели, на данном этапе формулируются второстепенные цели.

2) Разработка задач, которые способны определить и решить конкретные вопросы, выполнение которых приведет к достижению поставленных целей.

Вот пример некоторых задач инновационной логистической стратегии:

- исследовать, резюмировать, систематизировать и применить мировой опыт инновационной логистической деятельности;
- сформировать банк инновационных идей, которые затрагивали бы управление основными и потоковыми процессами;
- построить и внедрить механизм и методический инструментарий в прикладную логистическую деятельность;
- создать базовые фундаментальные и прикладные программы, а также методические инструменты для структур всех уровней, основанные на использовании базисных логистических новообразований;
- оценить эффективность реализуемых логистических мероприятий, сопоставив выгоды и затрат, а также получив определенный экономический эффект и экономию от внедрения мероприятий [14].

3) Процесс получения прогностической информации, а именно прогнозирование результатов.

Способы, позволяющие определять вероятное состояние или развитие событий в будущем, называют методами прогнозирования. Методы могут быть как качественными, так и количественными. Например, к качественным методам прогнозирования можно отнести:

- «Круглый стол» – свободный обмен мнениями людей с различными позициями и ответственностью;

- «Корни травы». Лучше всего потребителя и его потребности знает тот, кто непосредственно работает с ним. Таким образом, прогнозы, получаемые с самого основания компании, суммируются и передаются на более высокий уровень;

- Маркетинговые исследования;

- «Метод Делфи» и тд [28].

4) Анализ логистических затрат.

В реализации логистических стратегий важную роль играет минимизация логистических затрат. В каждом отдельном случае логистические затраты могут быть разного уровня, как минимальными, так и максимальными, и при этом являться оптимальными для предприятий в рамках реализуемой корпоративной и логистической стратегии. Выделяют следующие методы анализа логистических затрат:

- сопоставительный анализ на основе эталонных показателей – бенчмаркинг;

- стоимостной анализ;

- функционально-стоимостной анализ [32].

5) Оценка рисков.

Разработка логистических стратегий, как и любые другие процессы, сопровождаются риском, так как совершаются в условиях неопределенности. Неопределенность условий, в которых реализуются логистические операции, является следствием воздействия внешних и внутренних факторов, связанных с недостаточным знанием тех объектов или субъектов, с которыми приходится иметь дело в процессе бизнеса. Снижение или предотвращение рисков являются главными задачами логистики.

Неопределенность рыночных отношений, в которых осуществляется производственно-хозяйственная деятельность субъектов, обусловлена

воздействием различных фактов: природных, экологических, политических, финансовых, экономических, транспортных, производственных и тп.

Логистические системы функционируют в условиях неравномерности, сезонности перемещения материальных потоков, нестабильности их поступления, неопределенности, обусловленной уровнем надежности оборудования [18].

6) Реализация результатов.

Инновационные логистические стратегии становятся эффективными, когда подкреплены решениями и конкретными действиями, применяемыми и реализуемыми на низших уровнях (рис.6).



Рисунок 6 – Уровни решений в логистике [14]

Основными элементами реализации инновационной логистической стратегии являются:

- Мониторинг степени удовлетворенности потребителей, то есть ориентирование на предпочтения заказчика. Необходимо разрабатывать мероприятия, направленные на адаптацию компании к факту изменения предпочтений и требований заказчика, изучение поведения клиентов, на

обеспечение развития и соответствия продукта или услуги перспективным требованиям заказчика. Достижению данных целей способствует прогнозирование предпочтений потребителей, мониторинг рынка на наличие достижений в сфере логистики и развития технологий.

- Компетенции топ-менеджеров компании, которые необходимы для успешного руководства и организации производственных процессов.

- Разработка инновационного проекта и привлечение сотрудников к инновационной деятельности. Руководители компании должны формировать такую внешнюю и внутреннюю среду, которая способствовала бы обмену опытом, созданию и продвижению новых идей.

- Использование технологии «Just-in-time». Суть технологии – построение логистического процесса, который смог бы обеспечить точно к назначенному сроку и месту достаток материальных ресурсов незавершенного производства, а так же готовой продукции в требуемом количестве. Применение технологии «Just-in-time» позволяет компаниям улучшать отношения с заказчиками, увеличивать объемы реализации продукции, стабилизировать положение на рынке, улучшать финансовое состояние, а так же повышать конкурентоспособность. Система JT основной целью ставит избавление предприятия от любых лишних расходов, эффективное использование производственного потенциала предприятия, и обеспечение высокого уровня качества продукции и надежности [34].

- Использование кайдзен-логистики, то есть постоянное стремление к совершенствованию деятельности за счет устранения потерь, непроизводственных издержек. Система кайдзен имеет две ключевых составляющих: технологическую и человеческую. Технологическая - это набор методик поиска и устранения потерь. Человеческая - это вовлечение всех работников на местах в непрерывные улучшения. Обычно, рабочие просто выполняют свои функции, в кайдзен рабочие одновременно смотрят, что можно улучшить, вносят предложения, обсуждают, и вскоре

реализуются. Идеи улучшений приходят «снизу», от работников, а не как обычно от начальства [44].

– SWOT-анализ, цель которого выявление резервов в работе логистической цепи и разработки и внедрения наиболее целесообразных и эффективных решений, обеспечивающих реализацию стратегии развития предприятий [25].

7) Эффективность полученных результатов и ее оценка.

Эффективность инновационной логистической стратегии зависит от того, насколько хорошо были организованы производство и сбыт, осуществлена интеграция логистической деятельности в основных сферах воспроизводства, для того чтобы оптимизировать ресурсы и внедрить корпоративную стратегию [14].

Разработанная логистическая стратегия оказывает влияние на множество факторов. Разработкой стратегии занимаются менеджеры среднего звена, в то время как менеджеры нижнего уровня анализируют эффективность стратегии и факторы, на которые окажет влияние разработанная логистическая стратегия (рис.7).



Рисунок 7 – Факторы, на которые окажет влияние разработанная логистическая стратегия [17]

Говоря о реализации логистической стратегии, компании подразумевают преобразование общих целей стратегии в конкретные и принятие решений на более низком уровне. Стратегия считается эффективной, если она была успешно реализована, то есть долгосрочные цели были преобразованы в решения более низких уровней, а действия, направленные на их достижения, были выполнены. Достаточно трудным представляется процесс преобразования логистической стратегии в решения более низких уровней.

Для того чтобы перейти к реализации логистической стратегии, необходимо рассматривать решения в рамках каждой логистической функции. Авторы выделяют области, в которых, в первую очередь, надо принимать решения, для того чтобы осуществить реализацию логистической стратегии.

Во-первых, необходимо продумать структуру логистической цепи, в состав которой, с точки зрения компании, входят:

- несколько уровней поставщиков, источники сырья, промежуточные производители и посредники;
- несколько уровней потребителей, в том числе тех, кто доставляет готовую продукцию до конечных пользователей.

Стоит понимать, логистические стратегии способны влиять на выбор типа логистических цепей. В классификации цепей могут лежать различные параметры: количество уровней, то есть длина, количество параллельных маршрутов, то есть ширина, пропускная способность, тип посредников, степень логистического контроля, качество услуг и затраты.

Во-вторых, внимания требует размещение элементов структуры логистической цепи. В первую очередь необходимо определить месторасположение элементов цепи, а именно промышленных предприятий, оптовых предприятий и складов, логистических центров и т.д. Вопрос размещения требует тщательной проработки, так как данное решение



значительно влияет на многие показатели и направления будущей работы компании.

В-третьих, необходимо рассмотреть вероятность стратегических взаимоотношений. Не всегда компании самостоятельно справляются с логистическими процессами, поэтому иногда целесообразно воспользоваться услугами специализированных структур. Логистический аутсорсинг или передача не ключевых функций другим компаниям, как любой экономический процесс, не исключает ряда преимуществ, недостатков и определенных рисков. Риски, связанные с логистическим аутсорсингом, представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Риски, связанные с логистическим аутсорсингом [6].

<b>Предполагаемый риск для компании</b>	<b>Последствия</b>
Утечка информации	Утечка информации приведёт к утрате конкурентного преимущества, которое может заключаться в технологиях, сотрудниках, стратегии развития. Если аутсорсинг касается ключевых направлений деятельности компании, торазглашение подобной информации может нанести существенный вред
Потеря контроля над заказами	Компания может потерять контроль над выполняемыми заказами, которые ориентированы на клиентов компании. В случае неожиданного отказа от выполнения заказа или оказания услуг в целом, компания столкнётся с экстренной необходимостью поиска нового аутсорсера, что влечет за собой непредвиденные временные и финансовые затраты
Оттягивание экономического эффекта для компании	Отсроченность предполагает получение результатов в счет будущей работы аутсорсера, которая не всегда является эффективной

В-четвертых, нужно принять решения, которые затрагивают организацию вспомогательных процессов. Вспомогательными считаются процессы, которые способствуют эффективной работе логистической цепи. Среди вспомогательных процессов можно выделить:

- организацию технического обслуживания оборудования;
- использование информационных технологий обработки информации;
- организацию электронного обмена данными;
- использование возможностей Интернета,

– применение различных систем управления материальным потоком, например, «ЛТ» и т. д.

Совершенствование вспомогательных процессов важно в тех случаях, когда компании-конкуренты имеют одинаковые эффективные структуры цепей поставок. Тогда в данном случае совершенствование вспомогательных процессов позволит получить конкурентное преимущество [20].

При разработке логистической стратегии стоит удостовериться, что реализация стратегии и долгосрочных планов приведет к тактическим и операционным решениям. Логистическая стратегия должна держать компанию в напряжении, на пределе зоны комфорта, для того чтобы достичь больших результатов. При этом цели логистической стратегии должны быть вполне достижимыми. На деле разработкой и реализацией стратегией занимаются разные уровни организационной структуры. Саму стратегию логистики разрабатывают менеджеры среднего звена, а реализуют стратегию менеджеры более низкого уровня. Каждая группа менеджеров преследует свои цели, задачи, опыт, информацию. Даже при наличии хороших организационных коммуникаций, обратной связи среднее звено не имеет представления о том, как выполняются логистические действия, зато менеджеры этого звена хорошо видят финансовую картину. В свою очередь менеджеры более низкого уровня завязаны в повседневных операциях, действиях. Они знают стратегию логистику вплоть до каждой детали, но не имеют времени, чтобы подробно разобраться в корпоративной стратегии.

Далее будут приведены общие проблемы, которые возникают при реализации логистических стратегий. Итак, к проблемам можно отнести:

- 1) отсутствие ответственности за реализацию стратегии у сотрудников, которые разрабатывали данную стратегию;

- 2) ошибочное фокусирование и неправильно сформулированные цели, что говорит о плохо спроектированной логистической стратегии; стратегию невозможно или очень трудно реализовать должным образом;

- 3) минимальное взаимодействие сотрудников, разрабатывающих стратегий, и, как следствие, учет не всех проводимых операций;
- 4) отсутствие реалистичности стратегии;
- 5) игнорирование ключевых факторов или излишнее подчеркивание второстепенных характеристик;
- 6) мнимая работа сотрудников, задействованных в разработке логистической стратегии.

Можно также обозначить общую ошибку в реализации логистической стратегии. Она заключается в отсутствии системности. Изначально разработчики проектируют стратегию, а уже затем обдумывают ее реализацию. Необходимо изначально думать о реализации стратегии, всегда рассматривать и предполагать различные варианты, следствия любых выбираемых направлений работы. Именно по этой и выше перечисленным причинам возникает необходимость привлечения специалистов, готовых взяться не только за разработку логистической стратегии, но и за ее реализацию, оценку эффекта от реализованных мероприятий.

Стоит отметить факторы, которые, наоборот, способствуют эффективной разработке логистической стратегии.

- 1) Компания обладает гибкой организационной структурой, которая допускает внедрение инноваций.
- 2) На более низких уровнях принимаются решения, которые были преобразованы из стратегии.
- 3) Менеджеры компании эффективно распределяют информацию и поддерживают решения руководства;
- 4) В компании организована эффективная организационная коммуникация; наличие обратной связи, а также инициатива менеджеров в обмене идеями;
- 5) Сотрудники компании согласны с тем фактом, что стратегии носят непостоянный характер, так как они эволюционируют во времени;
- 6) Сотрудники контролируют ход реализации стратегии;

7) Руководство компании убеждено, что логистическая стратегия способна принести выгоду для компании;

8) В компании сформирована организационная культура, которая работает на реализацию стратегии [14].

Логистической стратегии, которая подошла бы любой компании, на сегодняшний день не существует. Разработаны классификации общих и вспомогательных логистических стратегий, каждая из которых эффективна лишь в определённых условиях. Условия выбора того или иного типа логистической стратегии связаны с целями, методами, ограничениями и параметрами. Это могут быть как тип продукта, рынок, отрасль, положение компании внутри отрасли или применяемая технология.

В целом, каждая группа отличается выбранным стратегическим направлением:

- компании, применяющие одни и те же технологии, выбирает концентрированный рост;
- расширяя деятельность за счет добавления новых структур, компания выбирает интегрированный рост;
- диверсифицированный рост выбирают компании, нацеленные на добавление новых продуктов и освоение новых рынков;
- компании, которые устанавливают цели ниже уровня, достигнутого в прошлом, ориентированы на сокращение.

Большинство компаний, как правило, комбинируют несколько стратегий. Комбинация логистических стратегий зависит от целевой установки развития предприятия и от избранной стратегии его поведения на рынке.

Любая стратегия должна быть ориентирована на выявление возможностей расширения результатов деятельности. Для того чтобы выбрать рациональную логистическую стратегию в конкретных хозяйственных условиях, нужно основываться на результатах оценки деятельности компании. Компании должны выпускать высококачественные

продукты, выстраивать отношения с клиентами и поставщиками, ставить выше всего качество и сервис, использовать инновации и научно-производственный потенциал и в целом вести активную экономическую деятельность [4].

Владельцы компаний часто инициируют новшества с целью повысить конкурентоспособность. Одним из этапов разработки логистической стратегии может быть решение вопроса о возможном реинжиниринге логистических бизнес-процессов. Более подробно реинжиниринг бизнес-процессов, а именно анализ текущей модели и реструктуризация бизнес-процессов, будут рассмотрены в следующем разделе.

## **2 Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия и краткая информация о реинжинируемой компании**

Реинжиниринг в качестве приема инновационного менеджмента затрагивает инновационный процесс, направленный как на производство новых продуктов и операций, так и на их реализацию, продвижение, диффузию. Поскольку конечной целью реинжиниринга являются нововведения (т.е. инновации), то реинжиниринг в более узком понимании есть реинжиниринг инноваций.

Реинжиниринг представляет собой инженерно-консультационные услуги по перестройке предпринимательской деятельности на основе производства и реализации инноваций. Американский ученый М. Хамлер, который ввел в научный оборот термин «реинжиниринг», дал ему такое определение.

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы.

Это определение содержит четыре ключевых понятия: «фундаментальный», «радикальный», «резкий» («скачкообразный») и «процесс». Хотя понятие «процесс» («бизнес-процесс») является в данном контексте наиболее важным, его трудно объяснить менеджерам, так как большинство из них привыкло иметь дело с задачами, работами, структурами, людьми, но не с процессами.

### **2.1 Основные этапы реинжиниринга**

Бизнес-процесс - это система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса

преобразуются в выходы, т.е. результаты процесса, представляющие ценность для потребителей (рис. 8).



Рисунок 8 – Типичные бизнес-процессы, проектируемые и совершенствуемые в ходе реинжиниринговой деятельности

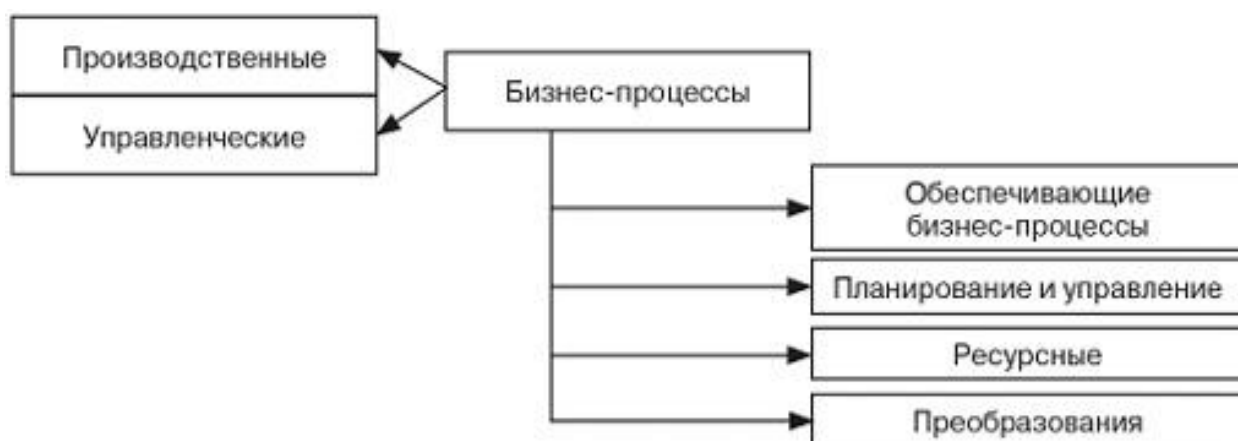


Рисунок 9 – Классификация бизнес-процессов

Эффективность бизнес-процессов зависит от ряда показателей (рис. 10).



Рисунок 10 – Показатели эффективности бизнес-процессов

Направления улучшения управления бизнес-процессами приведены на рис. 11.



Рисунок 11 – Улучшение управления бизнес-процессами

Реинжиниринг - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование организации и ее важнейших процессов.

Основополагающей целью реинжиниринга бизнес-процессов является гибкое и оперативное приспособление к ожидаемым изменениям запросов



потребителей: соответствующее изменение стратегии, технологии, организации производства и управления на основе эффективной компьютеризации.

Результатом реинжиниринга является улучшение важнейших количественно измеряемых показателей.

Реинжиниринг бывает успешным, только если он находится в тесной связи с организационным развитием организации.

По степени воздействия на организационную структуру различают эволюционный и революционный реинжиниринг бизнес-процессов.

При эволюционном реинжиниринге оптимизируется внутренняя интеграция различных бизнес-процессов, но не вносятся существенные изменения в функционирование организации.

При революционном реинжиниринге перепроектируются все бизнес-процессы и происходит переориентация организации на новый вид бизнеса.

## **2.2 Краткая информация о предприятии**

Компания ООО «ПетроТранс» была основана 27.11.2015 года. Местонахождение – Томская область, г. Томск, пр. Мира 52, офис 33. Предприятие довольно молодое – 3 года. ООО «ПетроТранс» - транспортная компания, которая специализируется на доставке опасных и особо опасных грузов специальными автомобилями – седельными тягачами в сцепке с бочками (полуприцепами).

Фирма насчитывает 5 седельных тягачей SCANIA и 2 седельных тягача МАЗ «Простор». Из них 4 SCANIA P-400 и 1 SCANIA G-400. Также у компании имеется 1 топливозаправщик – «Валдай», трактор «Беларус» и 7 полуприцепов-цистерн: ГРАЗ V27, ГРАЗ V30 («термос»), ГРАЗ V40, 3 полуприцепа-цистерны НЕФАЗ V33 и CASELLI V32. У предприятия имеется свой небольшой НПЗ в с. Кожевниково.

«ПетроТранс» сотрудничает с двумя компаниями-заказчиками:

- 1) ООО «РТК» (транспортная компания, занимающаяся вертолётными перевозками пассажиров и грузов на месторождения);
- 2) ООО «ЛАЙТ ОЙЛ» (торговая компания, занимающаяся сбытом нефтепродуктов);
- 3) АО «Энерготранс» (торговая компания, занимающаяся сбытом нефтепродуктов; у данной компании также имеется свой небольшой автопарк и поэтому им приходится нанимать транспортные средства «со стороны»; также у компании есть свой НПЗ в п. Мыльджино и в с. Бондарка);
- 4) ГК «Аэрофьюэлз» (работает на российском рынке авиатопливообеспечения с 1999 года. Основная деятельность – заправка авиатопливом рейсов российских и зарубежных авиакомпаний в 30 аэропортах Российской Федерации от Пскова и до Камчатки).

### **2.3 Кадровая политика ООО «ПетроТранс»**

*Вводная часть.* ООО «ПетроТранс» занимается перевозкой ГСМ грузовыми автомобилями с цистернами. Автопарк насчитывает 7 тягачей, 1 топливозаправщик и 7 полуприцепов-цистерн.

Кадровая политика на данном предприятии направлена на улучшение взаимоотношений между работодателем и работником.

Штат компании ООО «ПетроТранс» насчитывает 16 человек. В этой организации отсутствуют какие-либо инструкции по разрешению споров между руководством и обычными работниками.

Основную численность рабочих составляют водители грузовых автомобилей. Нам необходимо учитывать индивидуальные особенности данной профессии. Все кадры компании должны быть связаны между собой, тогда в сложных ситуациях будет проще достигать желаемых результатов по улучшению работы сотрудников предприятия.

Внедрение данной кадровой политики должно улучшить ряд основных показателей организации. Ведь основная цель кадровой политики - это создание системы управления персоналом, базирующейся в основном на экономических методах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение организацией наилучших экономических результатов. Таким образом, наша компания должна стать отличным местом работы и привлекательна для многих профессионалов своего дела.

*Основные цели.* Кадровая политика распространяется на всё предприятие в целом.

Главные цели кадровой политики нашей компании:

- ООО «ПетроТранс» должно создать привлекательные места для работников. Данная цель может достигаться, например, путём увеличения заработной платы;
- Руководство компании должно обладать навыками и знаниями для выполнения задач стоящих перед организацией;
- Сократить до минимума текучесть кадров;
- Начисление заработной платы без задержек и точно в срок;
- Равное распределение трудовых обязанностей между работниками одной категории;
- Компания должна прислушиваться и выслушивать мнение каждого работника;
- Обеспечение возможности профессионального роста;
- Обсуждение и согласование кадровой политики со всеми работниками предприятия.

*Организация.* Организация должна предоставлять возможности профессионального роста для всех кадров.

Также важной задачей является прививание ответственности у работников перед предприятием. Это может достигаться путём проведения бесед с сотрудниками и путём «работы над ошибками».

Очень важно показать что мнение служащих учитывается в работе компании.

Положительно бы сказалось создание специального отдела по работе с обстановкой в фирме, по работе с кадрами, с мотивацией рабочих. Но так как компания пока что небольшая, эту роль может выполнять директор предприятия.

Необходимо создание и внедрение должностных инструкций. Каждый служащий должен понимать какую задачу перед ним ставит организация.

Подчинённые имеют возможность напрямую общаться с руководством.

*Управление.* Управление персоналом налажено таким образом, что во внутреннем климате организации преобладает спокойная обстановка.

Все работники обязаны обладать такими качествами как: ответственность, трудолюбие, профессионализм, открытость, уравновешенность.

Директор обязан:

- Предоставлять всю информацию которой он обладает, кроме коммерческой тайны. Это поспособствует не только улучшению производительности предприятия, но и развитию доверительных отношений между руководством и подчинёнными;
- Выдавать индивидуальные задания для сотрудников с последующим поощрением. Таким образом можно показать значимость того или иного сотрудника;
- Выдавать премии в денежном эквиваленте;
- Отправлять подчинённых на курсы повышения квалификации;
- Правильно организовывать работу сотрудников фирмы.

Каждый год предприятие даёт оплачиваемые отпуска всем работникам в течение 28 дней.

### **3 Совершенствование бизнес-процесса компании ООО «ПетроТранс»**

Динамическое развитие современных экономических систем, к которым относятся и предприятия, является стандартным явлением в современном деловом мире. Любая организация, желающая выжить в быстроменяющихся рыночных условиях, вынуждена создавать комплексную гибкую бизнес-систему с учетом организационных, информационных и технологических аспектов ее деятельности. Выстраивая такую систему большинство компаний, используют концепцию «Реинжиниринг бизнес-процессов» (ДалееРБП).

Концепция РБП – это концепция, связанная фундаментальным переосмыслением и радикальным перепроектированием текущих бизнес-процессов на предприятии для получения резких, скачкообразных улучшений в решающих современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпыразвития.

Целью работы является перепроектирование (реорганизация, реинжиниринг) бизнес-процесса «Начальное формирование работы с заказчиком».

Исходя из цели, были поставлены следующие задачи:

- Проанализировать текущую модельпредприятия;
- Реструктуризовать бизнес-процесс«Начальное формирование работы с заказчиком».

#### **3.1 Анализ текущей модели предприятия**

*Информационная подготовка к проведению реинжиниринга.* Процесс начального формирования работы с заказчиком является неотъемлемой частью функционирования транспортной компании. Начинается процесс с того, что составляется информационная записка после телефонных

переговоров, а заканчивается тем, что происходит загрузка нефтепродуктом и оформляется транспортная и товарно-транспортная накладная. Для простоты восприятия и анализа распишем этапы процесса и представим их в виде таблицы (таблица4).

Объект исследования: ООО «ПетроТранс»;

Предмет исследования: процесс начального формирования работы с заказчиком;

Цель исследования: сокращение числа различных издержек на этапах начала работы с заказчиком.

Процесс начального формирования работы с заказчиком является неотъемлемой частью функционирования любого предприятия. Если компания хочет расти и развиваться, то необходимо постоянное совершенствование её работы, структуры, политики и т.д. Как говорится «нет предела совершенству». В этом нам поможет реинжиниринг.

В данной работе рассматривается процесс начального формирования работы с заказчиком на примере компании ООО «ПетроТранс».

Границы процесса: Процесс начинается после телефонных переговоров и после составления информационной записки.

Процесс заканчивается после загрузки нефтепродуктами и оформления документов на груз (транспортная накладная и товарно-транспортная накладная).

Таблица 4 – Исходные данные для анализа

№ п/п	Этап	Входной документ	Выходной документ	Исполнитель	Кол-во исполнителей	Время, час
1	Телефонные переговоры	Информационная записка	Аналитическая записка	Директор	1	8ч.
2	Обмен рабочими электронными почтами	Аналитическая записка	Аналитическая записка	Специалист по работе с заказчиками	1	1ч.
3	Обмен карточками предприятия	Аналитическая записка	Карточка предприятия заказчика	Специалист по работе с заказчиками	1	1ч.
4	Отправка договора	Карточка предприятия заказчика	Типовая форма договора	Специалист по работе с заказчиками, директор	2	5ч.

Продолжение таблицы 4 –Исходные данные для анализа

№ п/п	Этап	Входной документ	Выходной документ	Исполнитель	Кол-во исполнителей	Время, час
5	Подписание договора	Типовая форма договора	Подписанный договор на оказание транспортных услуг	Специалист по работе с заказчиками, директор	2	2ч.
6	Приём заявки	Подписанный договор на оказание транспортных услуг	Заявка	Специалист по работе с заказчиками, директор	2	1ч.
7	Подписание заявки	Заявка	Подписанная заявка	Специалист по работе с заказчиками, директор	2	1ч.
8	Подготовка транспорта к рейсу	Подписанная заявка	Путевой лист	Специалист по учёту транспортного отдела, механик, водитель	3	4ч.
9	Выезд на загрузку	Путевой лист	Путевой лист	Специалист по учёту транспортного отдела, водитель	2	1ч.
10	Прибытие на место погрузки	Путевой лист	Путевой лист с отметкой о прибытии	Специалист по учёту транспортного отдела, водитель	2	≈2ч.
11	Загрузка нефтепродуктов	Путевой лист с отметкой о прибытии	Транспортная и товарно-транспортная накладная	Специалист по учёту транспортного отдела, водитель	2	2ч.

В данном случае этапы бизнес-процесса по большому счёту обобщены и идеализированы, так как в некоторых случаях он может состоять как из меньших, так и из больших стадий.

*Создание организационной модели.* Транспортная компания ООО «ПетроТранс» занимается транспортной перевозкой опасных и особо опасных грузов. Перевозка осуществляется автомобилем – седельным тягачом с полуприцепом-цистерной. Могут перевозить как «светлые» нефтепродукты (бензин, керосин), так и «тёмные» (нефть, битум, керосиногазойлевая фракция тёмная, стабильный газовый конденсат). Компания работает как с частными лицами, так и с юридическими лицами.



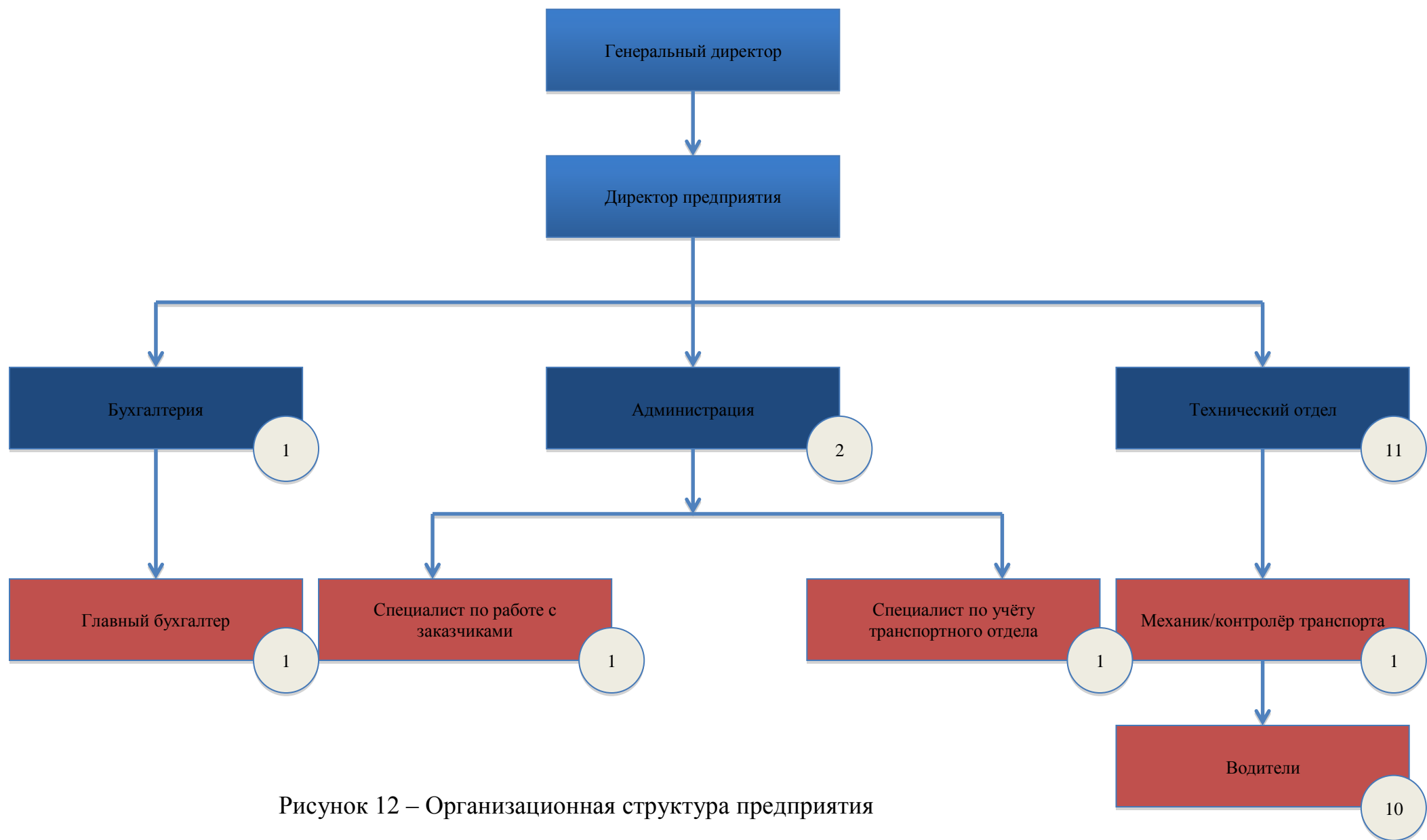


Рисунок 12 – Организационная структура предприятия

### Условные обозначения:

- «голубой прямоугольник» - уровень руководства;
- «синий прямоугольник» - подразделения предприятия;
- «красный прямоугольник» - структура подразделений предприятия.

*Создание функциональной модели.* Для того, чтобы создать функциональную модель, детализируем бизнес-процесс:

Этап 1. Директор ведёт телефонные переговоры и заполняет информационную записку, затем создаётся аналитическая записка и передаётся специалисту по работе с заказчиками.

Приблизительное время: 8 часов.

Этап 2. В аналитической записке специалист по работе с заказчиками может видеть требования заказчика. Специалист созванивается с заказчиками и узнает электронную почту для дальнейшего заключения договора.

Приблизительное время: 1 час.

Этап 3. Заказчик присылает на нашу электронную почту свою карточку предприятия для составления договора.

Приблизительное время: 1 час.

Этап 4. На данном этапе специалист по работе с заказчиками и директор отрабатывает типовую форму договора, редактируются условия договора и направляются заказчику на подпись.

Приблизительное время: 5 часов.

Этап 5. После того как договор подписан заказчиком и урегулированы все спорные моменты по договору, директор подписывает договор на оказание транспортных услуг с нашей стороны.

Приблизительное время: 2 часа.

Этап 6. Следующим этапом идёт приём и обработка заявки от заказчика.

Приблизительное время: 1 час.

Этап 7. На данном этапе заявка заказчика принимается и подписывается директором, начинается подготовка к рейсу.

Приблизительное время: 1 час.

Этап 8. Специалист по учёту транспортного отдела согласно заявке выписывает путевой лист, механик и водитель заправляют транспортное средство и готовят автомобиль к выезду.

Приблизительное время: 4 часа.

Этап 9. После подготовки транспортного средства, водитель выезжает на место погрузки, предварительно удостоверившись в исправности автомобиля.

Приблизительное время: 1 час.

Этап 10. Автомобиль находится в пути. Специалист по учёту транспортного отдела сообщает о выезде заказчику. Как только транспортное средство прибывает в точку назначения, водитель подходит к уполномоченному лицу от заказчика и ставит отметку о прибытии в путевом листе.

Приблизительное время:  $\approx 2$  часа.

Этап 11. Водитель подъезжает к месту загрузки и помогает оператору с наливом нефтепродукта в автоцистерну / Водитель отдаёт транспортное средство специальному сотруднику от компании заказчика, и тот в свою очередь выполняет все действия указанные в первом варианте. Всё зависит от требований того или иного завода. По завершению загрузки товарный оператор выписывает товарные и товарно-транспортные накладные и отдаёт их водителю предварительно оставив себе свои экземпляры документов.

Приблизительное время: 2 часа.

С функциональной моделью данного бизнес-процесса, можно ознакомиться на рисунке 13.

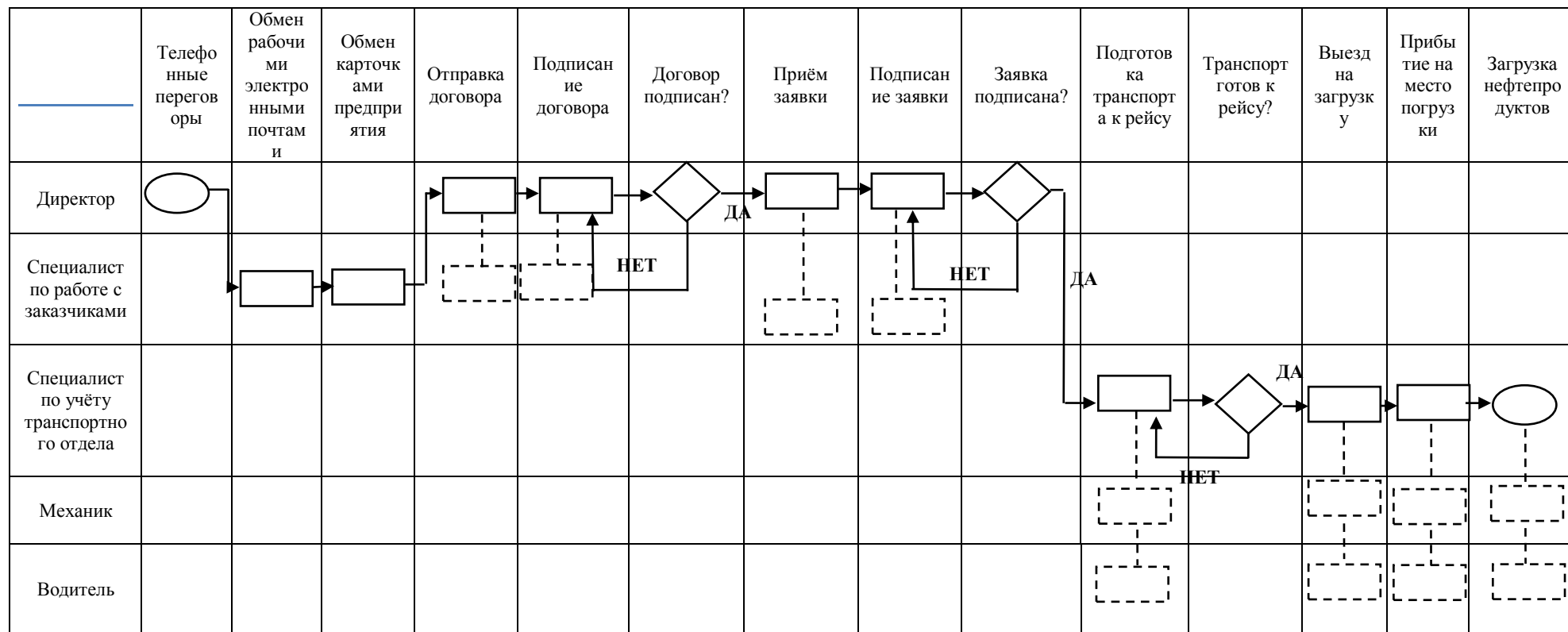


Рисунок 13 – Функциональная модель бизнес-процесса «Начальное формирование работы с заказчиком»

*Создание информационной модели.* Информационная модель, дает представление об использовании информации на предприятии. С информационной моделью данного предприятия, в рамках конкретного бизнес - процесса можно ознакомиться на рисунке 14.

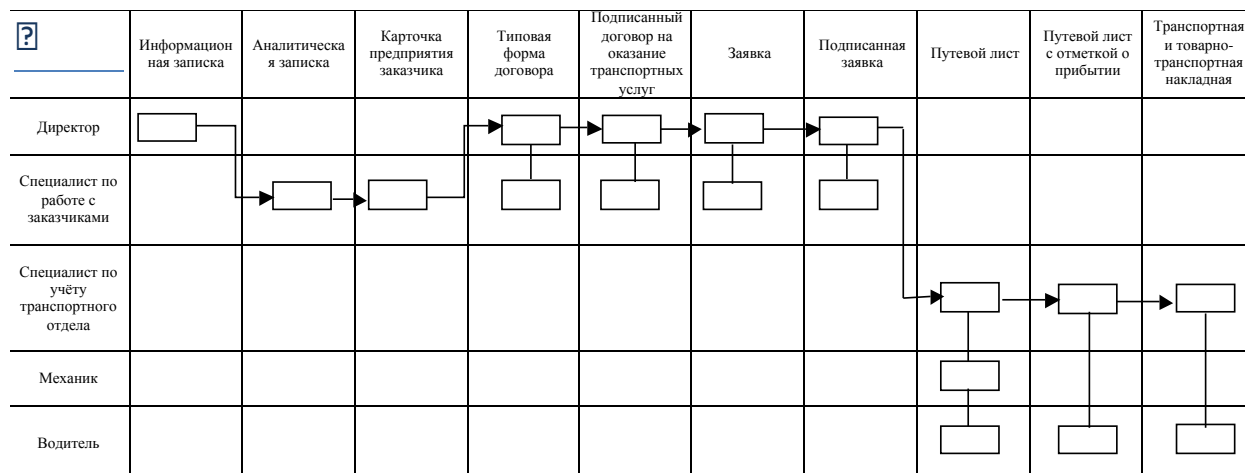


Рисунок 14 – Информационная модель бизнес-процесса «Начальное формирование работы с заказчиком»

Процесс начинается с того, что директор составляет информационную записку на основании запросов заказчика, затем оформляет всё в аналитическую записку и передаёт её специалисту по работе с заказчиками. Затем специалист по работе с заказчиками ознакомившись с требованиями по аналитической записке запрашивает электронную почту для обмена карточками предприятий. Далее специалист по работе с заказчиками получает карточку предприятия заказчика в которой указана вся необходимая информация для заключения договора. Далее специалист по работе с заказчиками и директор отрабатывают типовую форму договора. Затем специалист и директор направляют договор заказчику на подпись, договор подписывается с двух сторон. Заказчик направляет заявку, а специалист по работе с заказчиками принимает её в работу и сообщает требования директору. Если со стороны исполнителя не возникло вопросов к заявке, заявку подписывает директор и она передаётся специалисту по учёту транспортного отдела для начала подготовки транспорта к выезду.

Оформляется путевой лист и отдаётся водителю. Водитель по приезде должен будет подойти к товарному оператору, что бы тот в свою очередь поставил отметку о прибытии. После загрузки нефтепродуктом товарный оператор выписывает товарные и товарно-транспортные накладные.

*Создание комплексной модели.* Для построения комплексной схемы необходимо было объединить функциональную, организационную и информационную модели бизнес-процессов. Схема представлена в Приложении Б.

### **3.2 Реструктуризация бизнес-процесса «Начальное формирование работы с заказчиком»**

*Определение миссии, стратегической цели и выделение критических факторов успеха.* Миссия компании на начальных этапах работы с заказчиком: зарекомендовать себя как поставщика транспортных услуг, выполняющего свою работу качественно и в срок.

Цель: повысить качество предоставляемых услуг к 31.12.2019 г. за счёт внедрения программного продукта для удобства выписывания путевых листов, а также путём жесткого контроля за техническим состоянием транспортных средств.

Критические факторы успеха бизнес-процесса:

#### **1) Наличие программного продукта «БухСофт: Путевые листы»**

С помощью данной программы будет проще, а главное быстрее выписывать путевые листы на рейсы. Не придётся больше покупать путевые листы в специализированных магазинах, можно будет распечатать их на обычной бумаге. Не придётся вручную заполнять все данные, в программе уже будет сохранена вся необходимая информация. Есть все основные функции по учёту и ведению путевых листов. Возможность одновременной работы в программе с нескольких компьютеров.

2) У нас должен быть жесткий контроль за техническим состоянием всех транспортных средств

Если весь автопарк будет вовремя проходить техническое обслуживание и будет исправным, то мы не подведём заказчика и зарекомендуем себя с самой лучшей стороны.

3) У нас должна быть благоприятная репутация

Если мы зарекомендуем себя как та компания, на которую можно положиться и с которой можно иметь дела, то мы таким образом повысим свою репутацию. Соответственно, перед тем как мы будем начинать работу с новым заказчиком, мы уже будем иметь хорошее мнение о себе.

*Определение проблемности бизнес-процесса.* Данная работа начинается с выявления ключевых бизнес-процессов, то есть тех процессов, которые служат достижению миссии и целей. Осуществляется с помощью определения степени важности бизнес-процессов, является их сопоставление с критическими факторами успеха.

Многую были определены следующие факторы успеха:

КФУ 1 Наличие программного продукта «БухСофт: Путевые листы»

КФУ 2 У нас должен быть жёсткий контроль за техническим состоянием всех транспортных средств

КФУ 3 У нас должна быть благоприятная репутация

После определения основных факторов успеха составляется таблица с учетом всех бизнес-процессов предприятия, по которым можно установить связь между процессами и КФУ (таблица 5). Число КФУ, на которое влияет данный процесс, оценивает его значимость.

Таблица 5 – Оценка связей между процессами и КФУ

БП	КФУ 1	КФУ 2	КФУ 3	Число КФУ	Степень качества
Телефонные переговоры			+	1	С
Обмен рабочими электронными почтами			+	1	D
Обмен карточками предприятия			+	1	A
Отправка договора			+	1	E
Подписание договора			+	1	E
Приём заявки			+	1	E
Подписание заявки			+	1	D
Подготовка транспорта к рейсу	+	+		2	A
Выезд на загрузку		+		1	D
Прибытие на место погрузки		+		1	B
Загрузка нефтепродуктов		+		1	B

Для того чтобы рассмотреть все бизнес-процессы с точки зрения их желаемого и текущего состояния, а также конкурентной ситуации в отрасли каждый бизнес-процесс был оценен по шкале: А - отличная; В - хорошая; С - удовлетворительная; D - плохая; E - очень плохая.

После оценки степеней важности и проблемности бизнес-процессов была построена Матрица приоритетов по выбору бизнес-процессов для оптимизации (рисунок 15).

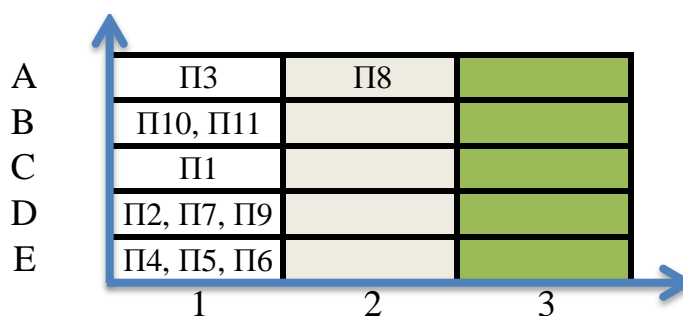


Рисунок 15 – Матрица приоритетов по выбору бизнес-процессов для оптимизации

Бизнес-процессы, которые попали в зону ближе к правому нижнему углу матрицы, являются самыми важными и проблемными. Их относят к категории высокого приоритета, и их улучшением следует заняться в первую очередь. В нашем случае, это: П2 – Обмен рабочими электронными почтами,



П7 – Подписание заявки, П9 – Выезд на загрузку, П4 – Отправка договора, П5 – Подписание договора, П6 – Приём заявки.

*Анализ и оптимизация бизнес-процесса.* Существуют следующие методы перестройки бизнес-процессов:

- техника вычитания - исключение одного из внутренних основных компонентов системы;
- техника деления - разделение существующего объекта/ процесса на несколько частей и перегруппировка их во что-то новое;
- техника умножения - копирование объекта/ элемента (свойства) объекта и его объединение/ сочетание с другими;
- техника объединения задач - присвоение дополнительной задачи (функции) существующему компоненту процесса, продукта;
- техника создания зависимости свойств - копирование объекта/ элемента (свойства) объекта и его объединение/ сочетание с другими.

В работе было проведено исследование проблем по каждому бизнес-процессу отдельно и рекомендации по их решению занесены в таблицы, которые приведены ниже.

Таблица 6 – Сводная таблица выявленных проблем протекания БП, причин возникновения «узких мест» и их влияние на развитие компании

	Обмен рабочими электронными почтами	Подписание заявки	Выезд на загрузку
<b>Содержание проблемы</b>	Большая продолжительность процессов, лишний документооборот на предприятии		
<b>Причины возникновения – «узкие места» бизнес-процесса</b>	Слишком большая детализация бизнес-процесса		
<b>Способ реинжиниринга мероприятия необходимый для решения проблемы, устранение «узких мест»</b>	Использовать технику вычитания.  Исключить данные процессы из внутренних основных компонентов системы.		
<b>Результат</b>	Сокращение временных затрат, устранение лишнего документооборота		

Используя технику вычитания, процессы: обмен рабочими электронными почтами, подписание заявки, выезд на загрузку - будут

исключены, что приведет к устранению лишнего документооборота и сокращению затрат.

Таблица 7 – Сводная таблица выявленных проблем протекания БП, причин возникновения «узких мест» и их влияние на развитие компании

	Отправка договора	Подписание договора	Приём заявки
<b>Содержание проблемы</b>	Большая продолжительность процессов, лишние этапы		
<b>Причины возникновения – «узкие места» бизнес-процесса</b>	Лишняя (ненужная) нагрузка на бизнес-процесс		
<b>Способ реинжиниринга мероприятия необходимый для решения проблемы, устранение «узких мест»</b>	Использовать технику объединения задач. т.е. выбрать внутренний процесс «работа по договору», и дополнительно присвоить ему новые функции		
<b>Результат</b>	Сокращение временных затрат, устранение лишних этапов		

Используя технику объединения задач, мы объединим все три процесса: отправка договора, подписание договора, приём заявки, назовём этот процесс – «работа по договору», тем самым устраним лишние этапы и сократим временные затраты.

*Создание комплексной модели «Как будет».* После предложенных в предыдущем пункте улучшений осталось шесть основных этапов процесса. С их содержанием можно ознакомиться в таблице 8. А также была построена новая комплексная модель будущего бизнес-процесса (рисунок 16). На рисунке видно, что лишние этапы были удалены, произошло значимое сокращение временных затрат, а именно на 6 часов.

Таблица 8 – Этапы бизнес-процесса после оптимизации

№ п/п	Наименование этапов	Визуализация	Участник процесса	Материальные ресурсы	Информационные ресурсы	Качество	Безопасность	Время
1	Телефонные переговоры	1. Принять телефонный звонок от заказчика 2. Записать электронную почту заказчика	Директор	Мобильный рабочий телефон	Информационная записка	Вся первичная информация о наших услугах будет донесена до заказчика с окончанием телефонных переговоров	Правила безопасности при работе с ЭВМ	8
2	Обмен карточками предприятия	1. Направить карточку предприятия по электронной почте заказчику 2. Принять карточку предприятия по электронной почте от заказчика	Специалист по работе с заказчиками	ПК, принтер	Карточка предприятия заказчика, электронная почта	Карточка предприятия будет направлена заказчику после получения адреса электронной почты	Правила безопасности при работе с ПК, антивирусное программное обеспечение	1
3	Работа по договору	1. Направить типовую форму договора заказчику на подпись 2. Подписать договор с нашей стороны	Директор, специалист по работе с заказчиками	ПК, принтер, мобильный рабочий телефон	Типовая форма договора, электронная почта	Договор будет подписан обеими сторонами после урегулирования всех спорных моментов по договору	Правила безопасности при работе с ПК, антивирусное программное обеспечение	5
4	Подготовка транспорта к рейсу	1. Выписать путевой лист 2. Заправить топливом транспортное средство	Специалист по учёту транспортного отдела, механик, водитель	ПК, принтер, автозаправщик, инструменты	Путевой лист, "БухСофт: Путевые листы"	Транспорт будет готов к рейсу после выписывания путевого листа, заправки и т.д.	Правила безопасности при работе с ПК, антивирусное программное обеспечение, правила эксплуатации автозаправщиком	4
5	Прибытие на место погрузки	1. Подъехать к пункту налива нефтепродуктов 2. Поставить отметку в путевом листе о прибытии	Специалист по учёту транспортного отдела, водитель	ПК	Путевой лист с отметкой о прибытии	Транспорт прибывает на место погрузки после преодоления маршрута от базы до пункта налива	Правила перевозки ОГ	2
6	Загрузка нефтепродуктов	1. Припарковать транспортное средство согласно схеме расположения на территории 2. Начать загрузку нефтепродуктом	Специалист по учёту транспортного отдела, водитель	ПК, принтер, шланг подачи топлива, насос	Транспортная и товарно-транспортная накладная, свод правил по действиям на территории пункта залива	Загрузка нефтепродуктов будет завершена после выписывания всей первичной документации на груз	Регламент/порядок действий во время загрузки нефтепродуктами	2

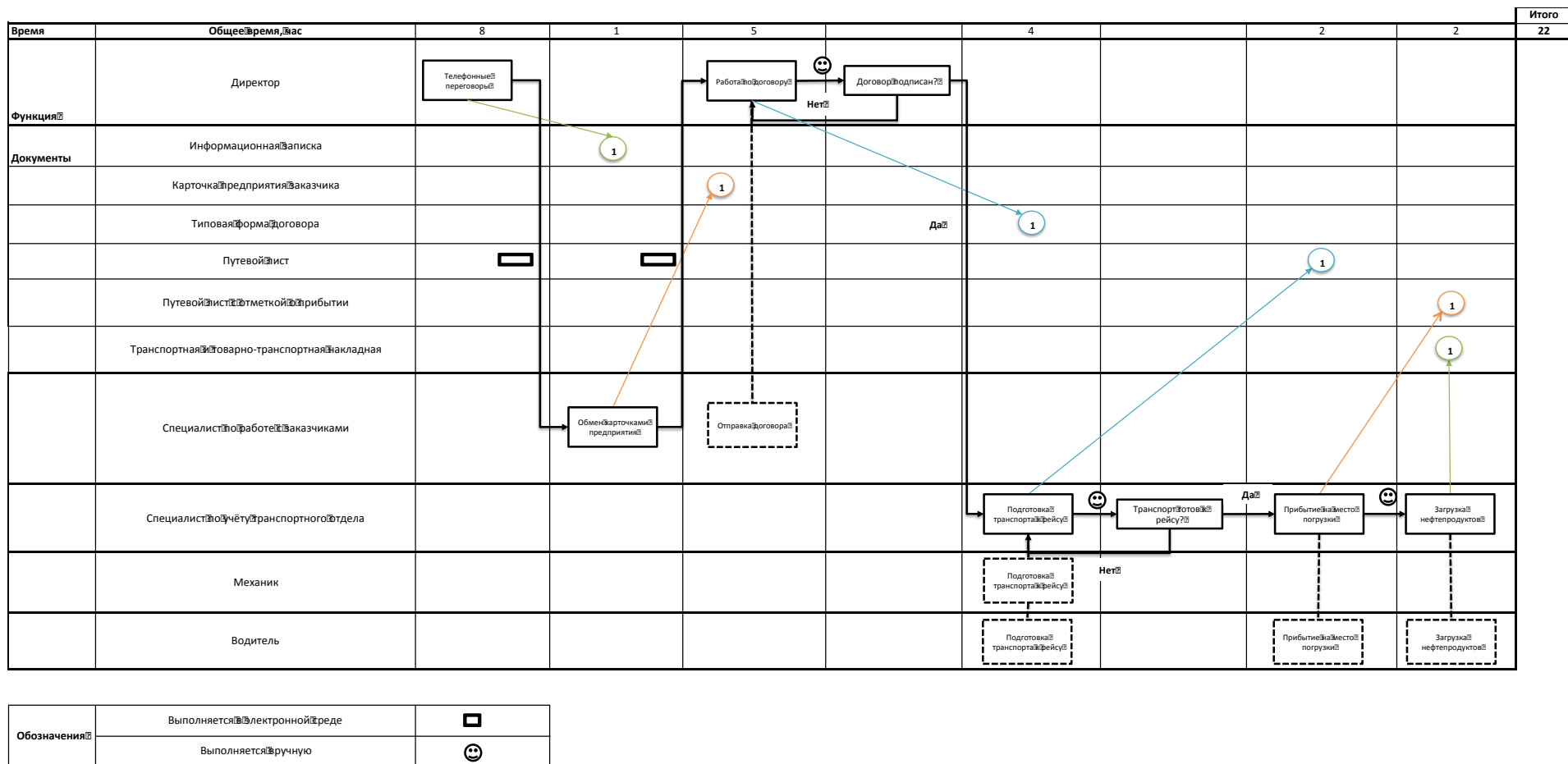


Рисунок 16 – Комплексная модель бизнес-процесса «Как будет»

### 3.3 Заключение по разделу

Целью работы являлось перепроектирование (реорганизация, реинжиниринг) бизнес-процесса «Начальное формирование работы с заказчиком».

При первоначальном анализе бизнес-процесса, он состоял из одиннадцати этапов и занимал 28 часов.

В ходе исследования процесса и определения его проблемности, были выделены такие проблемы как: лишний документооборот на предприятии и лишние этапы процессов, что приводит к нерациональному использованию времени. Для решения данных проблем были предложены следующие мероприятия:

- Устранение лишнего документооборота;
- Исключение ряда процессов из внутренних основных компонентов системы;
- Внести изменение в стандарты документации;
- Устранение лишнего этапа;
- Внести изменения в процесс «работа по договору», присвоив ему новые функции;
- Ввести новый регламент процесса «работа по договору».

Таким образом, в ходе новых преобразований, получатся следующие результаты:

- Исключение ряда процессов из системы;
- Утверждение новых стандартов документации;
- Внесение изменений в процесс «работа по договору»;
- Утверждение нового регламента процесса «работа по договору».

И как следствие сокращение временных затрат на 6 часов.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
ЗАМБА	Гурееву Сергею Эдуардовичу

<b>Школа</b>	Инженерного предпринимательства	<b>Направление/специальность</b>	38.04.02 Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	Магистр		

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>Рабочее место специалиста по работе с заказчиками «ПетроТранс» – это офисное кресло и письменный стол, оборудованный ноутбуком, компьютерной мышью и организационной техникой (принтер, рабочий мобильный телефон). Во время работы на сотрудника оказывают минимальное воздействие различные негативные факторы производственной среды. Например, шум принтера во время печати или сканирования, выделение озона от работающей копировальной техники, электромагнитное излучение монитора персонального компьютера. Рабочее место специалиста по работе с заказчиками недостаточно освещено, т.к. его рабочая зона находится вдали от окна (естественного источника освещения). Также к вредным проявлениям можно отнести сидячее положение в течение длительного времени, нагрузка на зрение, перегрузка суставов и стресс при работе с информацией.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ГОСТ 12.0.003-74 «Опасные и вредные факторы»;</li> <li>2. СНиП 23-05-95 «Естественное и искусственное освещение»;</li> <li>3. СН 2.2.4/2.1.8.562-96 «Шум на рабочих местах»;</li> <li>4. ГОСТ 12.1.004-91 «Пожарная безопасность»;</li> <li>5. СанПиН 2.2.2.2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно- вычислительным машинам</li> </ol>

<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– соблюдение техники безопасности, обязательное прохождение инструктажа;</li> <li>– стабильность выплаты заработной платы, социальный пакет;</li> <li>– организация корпоративных мероприятий;</li> <li>– оказание помощи сотрудникам в критических ситуациях;</li> <li>– материальная разовая помощь в денежном эквиваленте работникам у которых рождаются дети.</li> </ul>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сдача чёрных и цветных металлов на металлолом;</li> <li>– прозрачная политика организации;</li> <li>– ответственность перед потребителями услуг;</li> <li>– охрана окружающей среды.</li> </ul>
<p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>1. ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности»;</p> <p>2. Трудовой кодекс РФ;</p> <p>3. Отчеты по устойчивому развитию;</p> <p>4. Коллективный договор компании ООО «ПетроТранс».</p>
<b>Перечень графического материала</b>	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	<p>Таблица 9 – Определение целей КСО в компании «ПетроТранс»;</p> <p>Таблица 10 – Основные стейкхолдеры компании «ПетроТранс»;</p> <p>Таблица 11 – Определение элементов программы КСО;</p> <p>Таблица 12 – Затраты на мероприятия КСО;</p> <p>Таблица 13 – Оценка эффективности КСО</p>

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

Задание выдал консультант:

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна		

Задание принял к исполнению студент:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
3АМ6А	Гуреев Сергей Эдуардович		



## **4 Корпоративная социальная ответственность**

Под корпоративной социальной ответственностью понимается концепция, в соответствии с которой компания учитывает интересы общества посредством проектов, программ и различных мероприятий, направленных на улучшение жизни населения. Прежде всего, КСО – это социальные инвестиции, которые являются вкладом компании в преобразование и развитие социальной инфраструктуры. Социально ответственными компаниями на сегодняшний день являются крупные компании. Среднему и малому бизнесу только предстоит стать субъектами корпоративной социальной ответственности.

Транспортная компания «ПетроТранс», которая предоставляет транспортные услуги по перевозке опасных грузов, работает на рынке Томска и Томской области с 2015 года. На сегодняшний день в компании «ПетроТранс» отсутствует программа корпоративной социальной ответственности. Таким образом, в данной работе предлагается разработать долгосрочную программу, которая будет учитывать миссию и стратегию компании, а также предполагать интеграцию корпоративной социальной ответственности в повседневную работу компании.

### **4.1 Определение целей и задач программы КСО**

Деятельность компании и программа КСО должны иметь одинаковый вектор. Цели реализации корпоративной социальной ответственности могут быть совершенно различными, но они должны быть максимально близки миссии и стратегии компании. В таблице 5 обозначены миссия и стратегия торговой компании «ПетроТранс», в соответствии с которыми подобраны соответствующие цели КСО.

Таблица 9 – Определение целей КСО в компании «ПетроТранс»

<b>Миссия компании</b>	Мы перевозим опасные грузы быстро, качественно, безопасно и точно в срок.	<b>Цели КСО</b>
<b>Стратегия компании</b>	Мы не просто предоставляем транспортные услуги по перевозке нефтепродуктов, а подходим к этому делу добросовестно, с жёстким контролем, с соблюдением всех норм и готовы к долгосрочному сотрудничеству на доступных условиях.	1) развитие персонала; 2) улучшение имиджа компании; 3) эффективная рекламная кампания; 4) стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе; 5) долгосрочное сотрудничество с местными и иногородними компаниями.

Прежде всего, компания ориентирована на клиента, его нужды и потребности. Именно профессионализм сотрудников способствует качеству выполненной работы, что важно для любой транспортной компании. Развитие персонала, включающее рост, обучение, мотивацию, неразрывно связано с миссией и стратегией компании, так как сотрудники стремятся исключить все возможные чрезвычайные ситуации которые могут случиться из-за специфики данной работы. Улучшение имиджа компании, стабильность в развитии и долгосрочное сотрудничество с местными и иногородними компаниями влияют на спрос, ценовую политику и на мнение потребителей, что также важно для транспортной компании. Важна и реклама, с помощью которой компания может привлечь новых клиентов. Таким образом, можно сделать вывод о том, что интеграция целей программы КСО в стратегию компании возможна.

#### 4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО

Далее необходимо определить заинтересованных лиц, которые предъявляют определенные требования к результатам деятельности компании. Основные стейкхолдеры, которые оказывают наибольшее влияние

на реализацию целей программы КСО в компании «ПетроТранс», отражены в таблице 10.

Таблица 10 – Основные стейкхолдеры компании «ПетроТранс»

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Развитие персонала	Сотрудники компании
2	Улучшение имиджа компании	Генеральный директор, инвесторы, сотрудники компании
3	Эффективная рекламная кампания	Потребители, генеральный директор, инвесторы, директор
4	Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе	Генеральный директор, инвесторы, органы местного самоуправления
5	Долгосрочное сотрудничество с местными и иногородними компаниями	Специалист по работе с заказчиками, потребители

В рамках цели №1 была выделена группа стейкхолдеров – сотрудники компании. Развитие персонала является неотъемлемой частью процветания компании, так как именно эта группа способна повлиять на качество обслуживания, товарооборот и улучшение имиджа. Помимо сотрудников улучшения имиджа хотят добиться и генеральный директор, инвесторы компании, так как положительная репутация способна принести наибольшую прибыль.

Эффективная рекламная кампания также послужит на благо компании, а заинтересованными лицами в продвижении товаров будут непосредственно потребители, инвесторы, а также директор и генеральный директор.

В целом, именно инвесторы и генеральный директор заинтересованы в развитии компании, поэтому их участие необходимо для многих направлений деятельности. Их интерес проявляется как в работе с персоналом, так и в эффективном продвижении, потому что основная цель бизнеса – приумножение капитала. Именно поэтому генеральный директор и инвесторы заинтересованы в стабильности и устойчивом развитии в долгосрочной перспективе. Органы местного самоуправления в данной

ситуации нацелены на пополнение бюджета посредством налоговых поступлений. Так как компания является транспортной, такие органы государственного надзора, как Росавтодор, заинтересованы в безопасности перевозимых грузов.

Для транспортной компании, прежде всего, важен качественный автопарк и профессионализм сотрудников компании, поэтому генеральный директор и директор должны обеспечить стабильные поставки грузов, наладив отношения с потребителями. Компания «ПетроТранс» работает не только в пределах Томской области, поэтому ей важно наработать себе репутацию ещё и в других областях нашей страны.

#### 4.3 Определение элементов программы КСО

Следующий этап разработки программы корпоративной социальной ответственности – определение элементов программы. Для того чтобы определить необходимый перечень элементов (мероприятий), необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы и мероприятия.

Таблица 11 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Сотрудники компании	Программа повышения квалификации	Увеличение объемов перевезённого груза, улучшение психологического климата в коллективе, приумножение капитала
2	Генеральный директор	Организация корпоративного волонтерства – участие сотрудников компании во Всероссийских и городских акциях	Формирование имиджа компании как социально ответственной
3	Инвесторы	Благотворительные пожертвования в натуральной форме – оказание транспортной перевозки нефтепродуктов в труднодоступные районы на безвозмездной основе	Формирование имиджа компании как социально ответственной;

Продолжение таблицы 11 – Определение элементов программы КСО

4	Потребители	Участие в социально значимом маркетинге: покупатель, приобретая товар на определенную сумму, помогает компании совершать пожертвования в детские дома и интернаты	Формирование имиджа компании как социально ответственной; Привлечение новых покупателей
5	Органы местного самоуправления	Социальные инвестиции, а именно поддержка социальных проектов. Например, проект «Многофункциональный комплекс», который курирует Росавтодор	Формирование имиджа компании как социально ответственной; Выстраивание доверительных отношений с органами местного самоуправления
6	Директор	Проведение экологических акций, в которых могли бы участвовать сотрудники компании.	Формирование у сотрудников компании чувства ответственности.

#### 4.4 Определение затрат на программу

Финансирование программы КСО будет производиться в процентах от чистой прибыли. Ежемесячно на реализацию программы КСО будет выделяться не менее 10% от чистой прибыли компании.

Таблица 12 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Цена, руб.	Периодичность	Стоимость реализации на планируемый период, руб.
1	Программа повышения квалификации	70 000	один раз в год	70 000
2	Неделя добра	10 000	один раз в год	10 000
3	Субботники с администрацией города Томска	3 000	2 раза: весной и осенью	6 000
4	Оказание транспортной перевозки нефтепродуктов в труднодоступные районы на безвозмездной основе	500 000	один раз в год	500 000
5	Пожертвования в детские дома и интернаты	10 000	ежемесячно	120 000
6	Проект «Многофункциональный комплекс»	10 000	один раз в год	10 000
7	Проведение экологических акций, в которых могли бы участвовать сотрудники компании.	0	один раз в год	0
				ИТОГО: 716 000

Таким образом, на реализацию программы КСО ежегодно будет выделяться примерно 700 000 рублей. К значимым статьям расходов можно отнести оказание транспортной перевозки нефтепродуктов в труднодоступные районы на безвозмездной основе и пожертвования в детские дома и интернаты. Именно эти мероприятия направлены на повышение уровня жизни социально незащищенных слоев населения. Также, важной статьёй расходов является программа повышения квалификации сотрудников, так как персонал является лицом компании.

#### 4.5 Ожидаемая эффективность программы КСО

Эффект программ корпоративной социальной ответственности может быть выражен как по отношению к обществу, так и компании. Оценка эффективности мероприятий КСО представлена в таблице 9.

Таблица 13 – Оценка эффективности КСО

№	Мероприятие	Затраты в год, руб.	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Программа повышения квалификации	70 000	Повышение профессионализма в области перевозок опасных грузов, обучение сотрудников правилам поведения в ЧС	Оказание полной безопасности жизнедеятельности населения
2	Неделя добра	10 000	Формирование имиджа компании как социально ответственной	Решение социальных проблем общества
3	Субботники с администрацией города Томска	6 000	Формирование имиджа компании как социально ответственной	Улучшение экологической обстановки, помощь органам власти
4	Оказание транспортной перевозки нефтепродуктов в труднодоступные районы на безвозмездной основе	500 000	Формирование имиджа компании как социально ответственной	Улучшение жилищных условий социально незащищенных слоев населения

Продолжение таблицы 13 – Оценка эффективности КСО

5	Пожертвования в детские дома и интернаты	120 000	Формирование имиджа компании как социально ответственной, повышение лояльности со стороны потребителей	Улучшение материального благополучия социально незащищенных слоев населения
6	Проект «Многофункциональный комплекс»	10 000	Формирование имиджа компании как социально ответственной, выстраивание доверительных отношений с органами местного самоуправления	Помощь органам власти в строительстве многофункциональных комплексов
7	Проведение экологических акций, в которых могли бы участвовать сотрудники компании	0	Формирование у сотрудников компании чувства ответственности	Улучшение экологической обстановки

Соотношение мероприятий и ожидаемого эффекта оказалось оптимальным, а это значит, что разработанная программа КСО будет эффективной для компании «ПетроТранс». Реализация программы позволит компании стать социально ответственной, укрепить свои позиции на рынке и привлечь новых покупателей.

## **Заключение**

Диссертация представляет собой обобщение исследований по названной проблеме, содержащее все необходимые этапы решения поставленных задач от теоретических исследований до методических рекомендаций, доведенных до уровня практического использования.

Результатом проведенных исследований является обоснование необходимости использования логистического подхода в системе стратегического управления деятельностью транспортного предприятия, а также обоснование теоретических положений реинжиниринга бизнес-процессов, что позволило мне разработать совершенно новую структуру бизнес-процесса и прийти к следующим рекомендациям и выводам:

1. В настоящее время состояние транспортного комплекса характеризуется повышенной ресурсоемкостью транспорта, малой финансовой устойчивостью, несбалансированностью в развитии как в территориальном развитии, так и между различными видами транспорта, малой рентабельностью, а также отсутствием у участников рынка транспортно-логистических услуг четко проработанной стратегии развития логистической деятельности, что позволяет сделать вывод о том, что на внутрифирменном уровне необходимы системные преобразования, решение которых позволит транспортным компаниям повысить эффективность функционирования и усилить свои конкурентные позиции. В силу этого в процессе управления автотранспортным предприятием необходимо разработать и внедрить логистическую стратегию, которая позволит добиться не только лидерства по издержкам, но и увеличить конкурентоспособность предлагаемых услуг, а также повысить экономическую устойчивость самого предприятия. Для позитивных изменений в сфере управления автотранспортным предприятием следует четко идентифицировать и исследовать ключевые направления, категории и принципы логистической стратегии на каждом этапе ее построения.



Структурирование и анализ основных проблем и задач стратегического планирования логистической деятельности транспортного предприятия позволяет действовать более целенаправленно и концентрировать управленческие, организационные и другие ресурсы, оптимизируя при этом затраты и сроки достижения поставленных целей.

2. Опираясь на исследования известных специалистов в области стратегического менеджмента и транспортной логистики, а также на экспертную оценку предприятия ООО «ПетроТранс» и проведенный управленческо-организационный анализ деятельности этого предприятия, я пришел к выводу о неадекватности используемой схемы бизнес-процесса. В частности, это проявляется в лишнем документообороте, а порой и в лишних этапах процесса. Я пришел к выводу об использовании механизма реинжиниринга в целях сокращения логистических затрат и повышения качества обслуживания и разработал алгоритм организации реинжиниринга на транспортном предприятии.

3. Опытная проверка жизнеспособности разработанных в рамках диссертационной работы методов и рекомендаций на предприятии показывает, что внедрение механизма реинжиниринга помогает повысить эффективность использования логистической стратегии транспортной компании, оптимизировать работу вспомогательных и основных бизнес-процессов, а также совершенствовать систему управления качеством предоставляемых транспортно-логистических услуг.

Подведём итоги. Мною были изучены теоретические вопросы в области разработки логистических стратегий. Также были определены сущность и основные виды логистических стратегий. Затем я дал оценку существующей модели осуществления деятельности на предприятии и выявил наиболее проблемный участок. Так я взял отдельный бизнес-процесс начинающийся с уровня телефонных переговоров и заключения договора и заканчивающийся загрузкой нефтепродуктов. Благодаря оценке было выявлено что данный бизнес-процесс действительно не оптимизирован и

несёт большие временные затраты. Само по себе предприятие достаточно прибыльное. Но каждая компания хочет расти, приумножать свою прибыль и количество заказчиков. Для этого и был проведен реинжиниринг, что бы оптимизировать бизнес-процесс начального формирования работы с заказчиком.

Таким образом, я провёл исследование в одной из главных отраслей логистики, были изучены теоретические вопросы, был проведён анализ деятельности транспортной компании и была предоставлена информация по совершенствованию модели бизнес-процесса.

### **Список публикаций магистранта**

- 1 Гуреев С.Э. Некоторые особенности эффективной деятельности предприятия нефтегазовой отрасли // Сборник статей НТБ ТПУ. — 2014. — с. 649-651
- 2 Гуреев С.Э. Управление взаимоотношениями с поставщиками // Сборник статей НТБ ТПУ. — 2016. — с. 83-87
- 3 Гуреев С.Э., Рачилин А.Ю. Вопросы развития цифрового маркетинга // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине. — 2016. — №3. — с. 54-57
- 4 Гуреев С.Э. Классификация основных видов логистических стратегий иностранных компаний // Научная сессия ТУСУР - 2017. — 2017. — с. 26-32
- 5 Гуреев С.Э. Логистика как инструмент повышения конкурентоспособности // Международный научно-практический журнал «Интеграция наук». — 2017. — №11 (15). — с. 32-33

## **Список использованных источников**

1. Аникин Б.А. Логистика и управление цепями поставок / Б. А. Аникин. – М.: Проспект, 2013. – 344 с.
2. Антоненкова А.В. Анализ информационных систем в логистике // Экономика и экономические науки. – 2015. – № 3. – с. 44
3. Арутюнова Д.В. Выбор стратегии распределительной логистики в организации // Наука и образование. – 2013. – № 3. – с. 70
4. Афанасенко И.Д. Логистика снабжения: Учебник для вузов / И.Д. Афанасенко.– Спб.: Питер, 2017.– 384 с.
5. БауэрсоксД. Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process / Д. Бауэрсокс. – М.: Олимп, 2010. – 640 с.
6. Бондаренко В.А. Аутсорсинг логистических услуг: реалии и тенденции // Экономика и экономические науки. – 2015. – № 6. – с. 78
7. Бураков В.И. Стратегии корпоративной логистической системы // Экономика и экономические науки.– 2014. – №5.– с. 27
8. Бураков В.И. Основы коммерческой логистики / И.В. Бураков.– Иркутск: БГУЭП, 2015.– 364 с.
9. Васильева Ю.В. Взаимосвязь логистической и корпоративной стратегии // Производственный менеджмент. – 2015. – №2.– с. 67
10. Векленко М.В. Применение гибридных логистических стратегий распределения на предприятиях промышленности строительных материалов // Economics and management of a national economy.– 2016. – №1.– с. 97
11. Веселова А.О. Логистика: учебное пособие / А.О. Веселова.– Пермь: Антинескул, 2014.– 154 с.
12. Воронков, А.Н. Логистика: основы операционной деятельности: учебное пособие / А.Н. Воронков; Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т. – Н.Новгород: ННГАСУ, 2013. – 168 с.
13. Гаджинский А.М. Логистика: учебник / А.М. Гаджинский.– М.: Инфра-М, 2012.– 487 с.

14. Головкова И.А. Инновационная логистическая стратегия как эффективный инструмент оптимизации бизнес-процессов предприятия // Креативная экономика. – 2016. – №4. – с. 379-394
15. Григорьев М.Н. Коммерческая логистика / М.Н. Григорьев. – М.: Юрайт, 2012. – 490 с.
16. Гуськова И.В. Разработка логистической стратегии оптового предприятия // «Современные наукоемкие технологии» . – 2016. – №2. – с. 42
17. Данильченко Ю.В., Пантелеева А.А. Логистические стратегии организации снабжения территориально удаленных объектов // Научный форум. – 2017. – № 3(5). – С. 34-38
18. Датченко А.А. Оценка рисков в логистической системе товародвижения пищевой продукции // Общие и комплексные проблемы технических и прикладных наук и отраслей народного хозяйства. – 2015. – № 8. – с. 26
19. Дыбская В.В. Логистика / В.В. Дыбская. – М.: Эксмо, 2013. – 944с.
20. Дыбская В.В. Корпоративные логистические стратегии и технологии: выбор и способы реализации // Economics and management of a national economy. – 2015. – №2. – с. 54
21. Калашникова И.С. Логистическая стратегия как средство повышения конкурентоспособности предприятия // Научное сообщество студентов. – 2012. – №1. – с. 15
22. Карпова Н.П. Виды стратегий в логистике и ее функциональных областях // Экономические науки. – 2011. – №3. – с. 99
23. Карпова С.В. Логистика для бакалавров / С.В. Карпова. – М.: Инфра-М, 2016. – 323 с.
24. Компанийцева О.В. Формирование логистической стратегии инвестиционно-строительного проекта // Экономика и экономические науки. – 2013. – №8. – с. 26

25. Костенко П.М. Логистические стратегии, ориентированные на эффективность // Экономические науки. – 2015. – №3.– с. 13
26. Кривошеев А.Ю. Логистическая стратегия построения транспортно-экспедиционной сети // Творчество молодых ученых.– 2015. – №4.– с. 92
27. Лавриков И.Н. Транспортная логистика / И.Н. Лавриков.– Тамбов: ТГТУ, 2016.– 92 с.
28. Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой.– М.: Инфра-М, 2005.– 797 с.
29. Левкин Г.Г. Основы логистики / Г. Г. Левкин.– М: Директ-Медиа, 2016.– 248 с.
30. Моисеенко А.А. Роль логистической стратегии в деятельности транспортных предприятий// Экономика и экономические науки. – 2015. – №6.– с. 39
31. Миротин Л.Б. Основы инженерной логистики на транспорте / Л.Б. Миротин.– М.: МАДИ, 2012.– 198 с.
32. Мищерский И. А. Анализ общих логистических затрат // Молодой ученый. — 2011. — №6. — с. 160-163.
33. Муратов Р.Р. Стратегия логистического аутсорсинга // Молодежный научный форум. – 2016. – №9.– с. 43
34. Мугак Т.А. Применение концепции just-in-time на отечественных предприятиях // Общие и комплексные проблемы технических и прикладных наук и отраслей народного хозяйства. – 2014. – № 7 – с. 141-143
35. Негреева В.В. Логистика. Учебное пособие / В.В. Негреева. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 85 с.
36. Портнова Д.С. Роль и значение логистики в деятельности предприятия // Образование и наука. – 2015. – №5.– с. 31
37. Рейтинг LPI Всемирного банка– 2016 // [Электронный ресурс] официальный сайт. – Электрон.дан. – Томск, 2018. - URL: // <https://lpi.worldbank.org/> (дата обращения: 11.04.2018)

38. Родников А.Н. Логистика. Терминологический словарь / А.Н. Родников.– М: Инфра-М, 2000.– 340 с.
39. Рудковский О.А. Моделирование логистической стратегии предприятия // Логистика. – 2015. – №7.– с. 59
40. Селиванова А.Е. Логистическая стратегия – современный инструмент управления бизнес-процессами компании // Производственный менеджмент. – 2015. – №6.– с. 76
41. Сергеев В.И. Корпоративная логистика / В.И. Сергеев. – М: Инфра-М, 2013. — 634 с.
42. Таран С.А. Логистическая стратегия предприятия / С.А. Таран. – М: Альфа Пресс, 2010. — 312 с.
43. Тебекин А.В. Логистика: учебник / А.В. Тебекин.– М: Инфра-М, 2012.– 356 с.
44. Тучинова Ц.Г. Использование кайдзен - логистики в торговой компании // Общие и комплексные проблемы технических и прикладных наук и отраслей народного хозяйства. – 2016. – № 1. – с. 59
45. Фурсов С.В. Понятие, экономическая сущность и значение стратегического управления // Экономика управления. – 2014. – №2.– с. 34
46. Шамис В.А. Теоретическое рассмотрение логистических стратегий предприятий // Экономические науки. – 2016. – № 43. – С. 28
47. Юдакова О.В. Роль логистической стратегии в стратегическом планировании предприятий // Научный форум. – 2017. – № 6. – с. 345

## ПриложениеА

### Theoretical basis for the development of logistics strategies

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ6А	Гуреев С.Э.		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Видяев И.Г.	канд.экон.наук, доцент		

Консультант-лингвист отделения иностранных языков ШБИП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШБИП	Зеремская Ю.А.	канд. филол. наук, доцент		



## **1 Theoretical basis for the development of logistics strategies**

Experience has shown that the modern development of enterprises is predetermined by the efficiency of strategic management, which is able to provide high-end results of production and economic activities. Moreover, it allows enterprises to develop successfully in a competitive environment in short and long terms, that is, in an environment prone to rapid, radical, often unexpected changes.

In general, the strategy is a detailed comprehensive plan, the purpose of which is the implementation of the mission and achievement of the company's goals [45].

The role of logistics in a modern company is the optimization and integration. Strategic, tactical or operational goals can be achieved with the help of one of the management tools – logistics [36].

According to the World Bank rating [37], the TOP 10 countries in terms of the degree of development of the logistics system are Germany, Luxembourg, Sweden, the Netherlands, Singapore, Belgium, the UK, the USA, Austria and Hong Kong. At the same time, the Russian Federation ranks 99th place out of 160. To improve Russia's position in the World Bank's logistics performance rating (LPI), it is necessary to implement a set of measures: both in terms of infrastructure and the search for new approaches to management, and in terms of automation of the logistics industry. The properly formed logistics strategy is also important.

The role of strategy in logistics is described in details in the foreign logistics literature. However, at the moment, not all issues related to the logistics strategy are resolved. First of all, it is necessary to define what the term "logistics strategy" really means. The definition of the logistics strategy is the basis for further description of its elements. In the traditional literature, the logistics strategy was considered as the effectiveness of certain activities. This concept is considered more widely now. In addition to efficiency, the connection between the logistics strategy and the overall business strategy is emphasized [26].

Long-term logistics solutions define a logistics strategy that includes all the strategic decisions, techniques, plans and culture associated with the supplychain of management.

Logistics strategy should be a part of the corporate business strategy of the company and contribute to the improvement of all economic activities of the company. The developed logistics strategy has an impact on the creation of the system that can improve the efficiency of material flow management.

The logistic decisions are made hierarchically from strategic to structural, and then to functional and operational. The types of strategic decisions are shown in the figure 1.

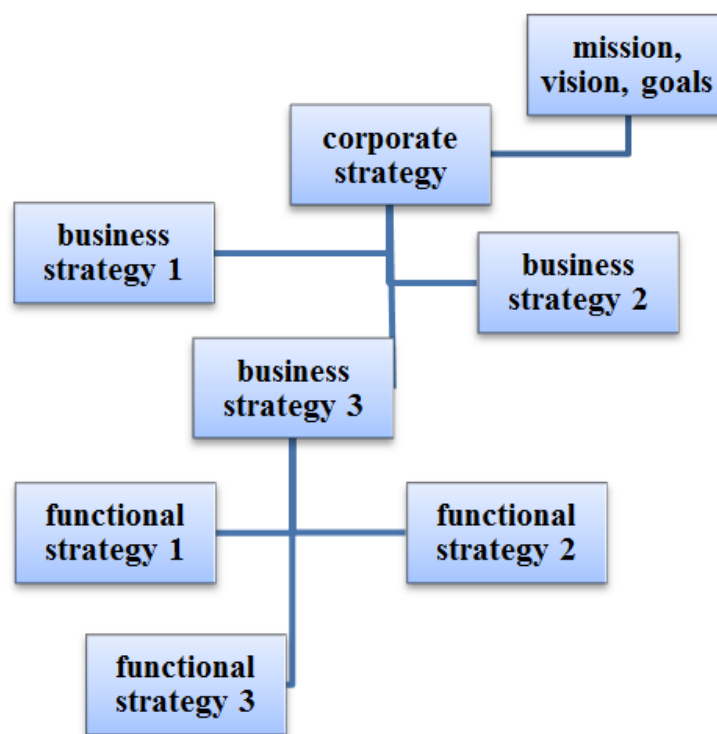


Figure 1 – Types of strategic decisions [12]

It is possible to determine the goals of strategic decisionsreferring to the figure 1. For example, strategies of the higher level are characterized by the formation of the company's goals and general orientation. Functional strategies are responsible for the implementation of strategic decisions, in other words, business strategies determine the directions of action. The logistics strategy in this hierarchy shows how supply chain activities help to achieve these goals.

Let us consider the example of the interaction of the company overall goal and the logistics strategy. If the company's goal is to become the lowest-cost product provider, the logistics strategy will be aimed at reducing logistics costs to a minimum. If the company's goal is to accelerate the supply of products to its customers, the logistics strategy will identify techniques allowing it.

Developing the logistics strategy, the company can solve a number of problems, which will lead to increased productivity, reduced logistics costs and improved service quality. Achievement of these goals will lead to the implementation of the company's strategic goals, which include:

- sales growth, cost optimization, efficient use of assets and, as a result, the growth of the company's profits;
- strengthening of the company's position or becoming a leader in the target market.

The logistics strategies in business can be developed in several directions:

- contractual logistics strategies;
- logistics outsourcing;
- logistics partnership;
- fast cycles and supply chain integration.

The key objective of the logistics strategy is to determine the quantitative and qualitative indicators that are necessary to achieve the strategic goals of the company in terms of logistics, warehousing, distribution, inventory management, transportation, etc., taking into account the optimization of costs in all parts of the logistics chain [21].

Companies that have started to develop a logistics strategy strive to improve the quality of service to consumers and suppliers, the formation of flexibility, cost optimization. To achieve these goals, companies choose partners when it comes to transport companies. Also, companies can organize cooperation in the field of warehousing, services in the field of import / export, information processing [40].

Marketing issues are often worked out in the company at first. Much attention is paid to the marketing strategy, not to the development strategy of the company in general. Owners and managers of companies often forget that the development of the company depends on the implementation of the development strategy. The use of logistics tools in the process of market entry helps to optimize the physical distribution of goods and as well as it minimizes the costs associated with the flow of products, services, finance and information.

The formation of elements of the logistics strategy should be approached from the point of view of what market will be mastered. The most effective logistics distribution strategy in regional markets and markets of large and medium-sized cities is the combination of physical distribution of goods in a wholesale and intermediary network with parallel implementation of retail sales [42].

Taking into account the hierarchy of levels of strategy formation, when choosing a logistics strategy, the necessary condition is its compliance with corporate goals and strategic priorities of growth and development of the organization.

It is possible to identify the main and additional strategies among the large number of logistics strategies used by enterprises.

The main logistics strategies include a «lean» and dynamic strategy as well as the strategy that is based on alliances or partnership.

The main objective of the «lean» strategy is to find and eliminate the cases of non-productive use of resources. As part of the strategy, each operation should use as few resources as possible (staff, space, supplies, equipment, time, etc.). During the implementation of this strategy, the companies carry out the following steps:

- to analyze the operations performed and discard those that do not add value to consumers;
- to use more advanced technologies;
- to eliminate unnecessary links from the supply chain;

- to choose the nearest suppliers to consumers in order to reduce transportation costs.

The implementation of this strategy is possible only in a stable external environment, because the «lean» strategy is poorly implemented in uncertain, that is, in dynamic conditions, which cannot be said about the dynamic strategy.

The main goal of the dynamic logistics strategy is to provide high quality service in the face of changing requirements and preferences of consumers. Therefore, the companies that choose a dynamic strategy focus on the consumers. This strategy involves additional costs that must cover unplanned customer needs. The scheme of development of this concept provides for the priority consideration of two characteristics of dynamism:

- the speed of reaction to changes in external conditions;
- the flexibility of operation.

Let us consider the differences between the «lean» and dynamic logistics strategy in the table 1.

Table 1 – Differences between the «lean» and dynamic logistics strategy [42]

<b>Factor</b>	<b>«Lean» logistics strategy</b>	<b>Dynamic logistics strategy</b>
Goal	Efficiency of operations	Flexible operations that meet demand
Method	Elimination of wasteful resources	Consumer satisfaction
Limiting resource	Customer service	Cost
Measure	Productivity	Level of service

The third type of basic logistics strategy is a strategy that is based on alliances or partnerships aimed at increasing the efficiency of the supply chain. Companies resort to this strategy in cases where customer service is at a high level, and the costs are low. Also, companies have a high degree of flexibility and lack of desire to invest in risky projects. Partnerships and alliances are often created between transport companies, which usually use contract providers.

There are many types of additional logistics strategies, some of which are presented below.

There are logistics strategies based on time parameters. The main purpose of such strategies is to ensure the rapid delivery of goods. Developing and applying strategies of this type, the company can:

- reduce costs;
- improve cash flow,
- reduce the number of order cancellations, order changes;
- simplify operations by eliminating delays in the execution of orders.

An example of a strategy based on time parameters, is a strategy, which is based on the investments for the development of relations with suppliers. The goal of the strategy is to create a strategic alliance with suppliers of goods and services [11].

Another example of the strategy is the compression of time, which is similar to the «lean» strategy. In this case, the strategy focuses on unnecessary time in the supply chain. The goal of the "time compression" strategy is to eliminate all time periods but the value is not added to the product. There are ways to eliminate time intervals without the addition of product value (table. 2).

Table 2 – Ways to eliminate time costs in the supply chain [24]

<b>Method</b>	<b>Description</b>
Simplification	Simplification or selection of more simple operations
Integration	Improving the flow of information and materials
Standardization	Application of standard procedures and materials
Simultaneous execution of operations	The transition to the procedures in parallel
Control of deviations	Elimination of unnecessary costs and guarantee of high quality of work
Automation	To increase efficiency and productivity
Resource planning	The elimination of bottlenecks and ensure the smooth material flow

There is another type of logistics strategy which is similar to the «lean» strategy. This is a strategy of increased productivity in the implementation of which the emphasis is on the use of available resources to the maximum. For example, warehouses, being large structures, have high fixed costs. Warehouse space, namely the ability to allocate and store more units, allows you to allocate these costs. Therefore, filling the free space of the warehouse, the company can

reduce the delivery cost. If the company did not work at full capacity, then within the «lean» strategy, the company would begin to look for ways to remove the free capacity, and then would continue to look for ways to reduce all the used resources. A higher productivity strategy would define a different action plan, in which the company maintained its previous capacity, but began to look for alternatives. For example, a part of the warehouse can be leased, or free vehicles can transport materials to other companies.

As part of the cost leadership strategy, companies can maintain a leading position in the market by reducing logistics costs. The strategy can be implemented if the following happens:

- to cut costs in the individual functions of logistics;
- to optimize inventory levels;
- to choose the best options for “warehousing – transportation”;
- to use the services of logistics providers.

The strategies for differentiation, focus and diversification in logistics are presented below.

The differentiation strategy will allow the company to become unique in the field of logistics. The concept of customer service differentiation distinguishes the level of customer service according to the profitability of the customer segments. If there are competing customer orders, the orders are prioritized according to the importance of the customer. Orders with a higher customer priority are processed first. It is important to note that in this concept the production function is untouched.

The focus strategy is aimed at meeting the needs of the consumer of the selected target segment, within which the strategy can be based on both differentiation and cost leadership. The advantage of the strategy is to get a large share in the target segment. The disadvantage is the probability of a small market share in the whole market.

The diversification strategy allows to avoid dependence on one functional strategic unit. The types of diversification include:

- horizontal diversification, which involves the expansion of the company's activities in relation to its traditional consumer groups using existing promotion channels;
- expansion of the product range by adding to it new types of products, as well as the expansion of the enterprise to new market segments;
- vertical diversification, which involves expanding its activities to the previous or subsequent stages of the production and distribution process;
- lateral diversification-inclusion in the production program of the enterprise of products that do not have a direct connection with the former sphere of activity of the enterprise.

The next logistics strategy is the strategy to minimize investments in logistics infrastructure, which is implemented through the following solutions:

- direct delivery of goods to consumers without intermediaries;
- use of the common areas warehouses or consignment warehouses;
- optimal placement of warehouses, shops or manufacturing enterprises [29].

Another logistics strategy is aimed at improving the service in logistics, it involves improving the quality of logistics operations and functions. In this case, the limiting factor is the logistics costs which are growing with the use of new technologies to improve the quality of logistics services.

*Logistics outsourcing strategy.* Logistics outsourcing is understood as the purposeful involvement of a partner-logistics intermediary, operator or provider to provide certain logistics services [33]. It is aimed at addressing the following issues:

- definition of core competencies and focusing on them to the enterprise resource;
- optimization of the selection of sources of external resources;
- identification of criteria for selection of logistics service providers;
- transfer to external execution of non-core competencies;
- use of investments and innovations of logistics providers.



*Growth strategy.* There are several pathways leading to growth, either through acquisition of rivals, expansion of served geographical areas, the development of a larger number of logistics activities, moving different types of materials or simply increase market share.

*Strategy based on the protection of the environment.* Companies that use this strategy are committed to reduce negative impacts on the environment.

The main elements of the company's strategy are:

Quality. The goal is to ensure continuous improvement of product quality, purchase of raw materials and components of a higher quality, which will reduce production costs and costs associated with internal quality control. Also, the goal is the creation and subsequent certification of the company's product quality management system.

Inventory management. It is an analysis of operational information on stocks of all important items of the range of raw materials, finished products, taking into account partnership agreements with key suppliers.

Logistics technology supply. It is an electronic data exchange with key suppliers to facilitate transactions and accelerate interaction.

Innovations. It is an offer to the customer innovative technical solutions and high-quality equipment.

Purchase of material resources. It is a purchase of raw materials under own brand.

Purchase of finished products. The finished products are taken from domestic manufacturers and this allows having a full range of products to meet the needs of the main clientele and making profit [19].

The logistics strategy of the company is to provide high quality logistics service in the supply of optimization of prices for purchased material resources and finished products under the influence of market conditions.

The following tasks for implementing the company's strategy must be solved:

1. Developing relationships with suppliers:

- Reasonable consideration of mutual corporate interests between suppliers and companies.
- Establishing partnerships with suppliers.
- Providing well-established information channels of communication with suppliers.
- Steady flow of accurate information about the required supplies. Use of various logistics technologies (VMI and JIT).

2. Optimization of inventory levels in the warehouse system while ensuring the required level of customer service.

- Reduction of stocks.
- Management procedures-orders.
- Ensuring high quality customer service with minimum insurance reserves.
- Production inventory management [7].

The reasons for the lack of logistics strategy are:

1) Managers of enterprises misunderstand the purpose of logistics as the integrated tool of management for optimizing material and financial resources of firm;

2) insufficient number of qualified specialists in the field of logistics [16].

The development of the logistics strategy is preceded by two stages: forecasting and planning of logistics activities. The forecast of logistics activities is a probabilistic representation of the appearance of events in the future, based on observations and theoretical positions, a reasonable judgment about the probability of occurrence of one or more events or possible states of the process (phenomenon), a judgment about the future period of time. Forecasting is used as a preliminary stage in the development of plans.

Strategic logistics planning consists of a number of objectives, processes, structures, elements, systems, etc. When designing a logistics strategy, all its structural elements can be represented in the form of the logistic plan. This plan is consonant with the strategic planning outline. It can be divided into separate stages

or stages in relation to the logistics strategy. Logistics strategy is one of the stages of the logistics planning.

At the fourth stage of logistics, the planning is determined by the logistics strategy. It is the way in which logistics, as a whole, can achieve its goals by minimizing costs, improving customer service, optimizing time parameters, improving the quality and range of products, flexibility of the volume of products offered, improving technology, more convenient location, optimizing the balance of resource opportunities, costs and financial indicators, the formation of a business strategy.

The logistics strategy describes long-term solutions, plans, techniques and culture of logistics implementation in general. It is a functional strategy that shows how logistics will contribute to the success of the organization. Many aspects of logistics may be relevant. The focus of the strategy shows what this organization considers to be the most important.

The development of the enterprise logistics strategy involves the effective functioning of its activities in the future, being a part of the corporate or functional strategy of the enterprise, regardless of changes in the environment.

The purpose of developing a strategy for the development of any system is to identify the main directions of its further functioning on the basis of maximum use of scientific, technical, production, human resources and with the most complete consideration of the impact of the micro – and macro-environment [27].

When developing a logistics strategy, three factors must be taken into account: a higher-level strategy, the environment in which the business is conducted and the special competence of the organization.

Higher-level strategies set the goals of the organization and context in which all logistics decisions are made. The mission defines common goals, and corporate and business strategies show how they are planned to be achieved. The logistics strategy should work to support a higher level strategy. For example, if a business strategy provides for a higher quality of customer service, the logistics strategy should show how logistics will perform.

The environment in which the business is conducted includes factors that affect logistics, but which logistics cannot manage. This includes:

- 1) consumers – their expectations, attitudes, demographic characteristics;
- 2) market conditions – size, location, stability;
- 3) technology– currently available, probable directions of development, pace of innovation;
- 4) economic climate – gross domestic product, growth rate, inflation rate;
- 5) legal restrictions – professional restrictions, legal liability and employment laws;
- 6) competitors– number, ease of entering the market, strengths;
- 7) shareholders – their target approach to investments, goals, required profit;
- 8) stakeholder groups – their goals, strengths, level of support;
- 9) social conditions – different lifestyles of consumers, the changing needs, is clearly expressed tendency;
- 10) political conditions – stability, the scope of control by the authorities, relations with the authorities.

All competing organizations operate in the same business environment. Each of them can succeed, if it has a clearly expressed competence allowing it to stand out from the opponents. These competencies are determined by the factors that can be managed and used by an organization to distinguish itself from others. The special competence is built on the assets of the organization, which include:

- 1) consumers– their requests, loyalty, relationships with them;
- 2) employees– their qualification, experience, loyalty;
- 3) finance– capital, debts, cash flows;
- 4) organization– structure, relationships, flexibility;
- 5) products– quality, reputation, innovation;
- 6) facilities– capacity, age, reliability;
- 7) technology– currently used, planned, special varieties;

- 8) processes– structures, technology used, flexibility;
- 9) marketing– experience, reputation;
- 10) suppliers– services, flexibility, partnership;
- 11) other assets– knowledge, innovation, patents.

At its core, the environment in which the business is conducted, and special competencies show what position the organization currently occupies, and strategies of a higher level – what it wants to occupy in the future. As for the logistics strategy, it shows how the organization will move from the current situation in logistics activities to the future [12].

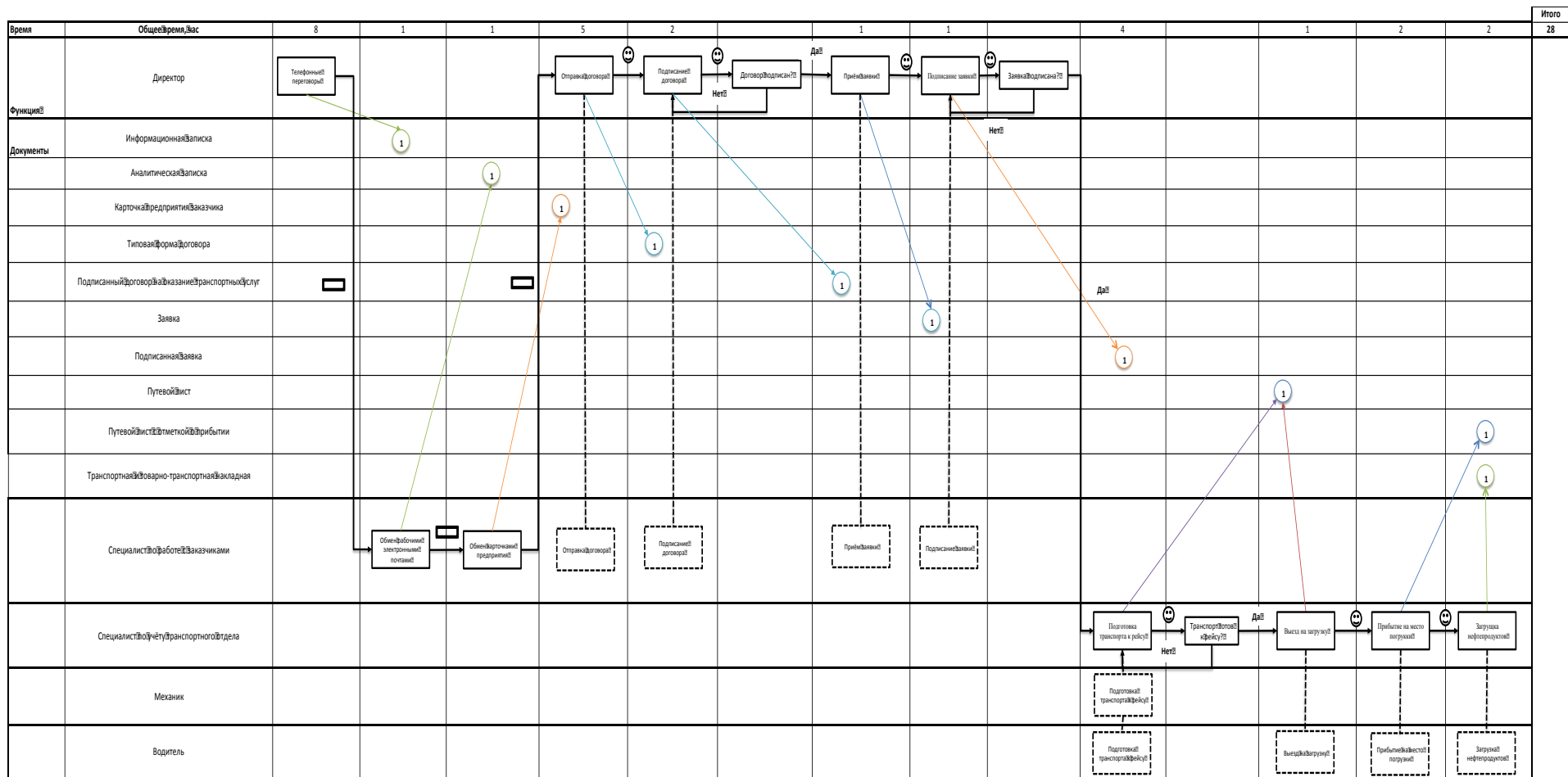
A logistics audit can precede the development of a logistics strategy. The logistics audit should be understood as a comprehensive test of the effectiveness of logistics subsystems. The role of logistics audit in choosing a logistics strategy is to identify «problem areas». The results that are announced after conducting the procedure such as audit of logistic systems are usually said about the appropriateness of certain projects associated with the following items:

- Development of strategy in terms of the logistics component of the structure.
- Formation of the system related to the regulation of logistics business processes.
- Re-engineering of the system or subsystem logistics.

There is no standard logistics strategy applied to any company, as the diversity of companies and the difference in their working conditions require an individual approach to each development. However, there are methodology and approaches that can be used to develop a logistics strategy of the company, taking into account its features and specifics.

In the domestic scientific literature, a lot of attention is paid to the theory of logistics at the moment, while such an aspect as a strategy that allows to create new competitive advantages of a trading enterprise.

## Приложение Б (справочное)



Обозначения	Выполняется в электронной среде	
	Выполняется вручную	